

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**EDUARDO GOULART SCALABRIN**

**PLANO DE MARKETING  
REFLEX TURISMO E PROMOÇÕES LTDA - ME**

**FLORIANÓPOLIS  
2004**

**EDUARDO GOULART SCALABRIN**

**PLANO DE MARKETING  
REFLEX TURISMO E PROMOÇÕES LTDA - ME**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado - CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa.

Orientador: Prof.º Marcos Dalmau, Dr

**FLORIANÓPOLIS  
2004**

**EDUARDO GOULART SCALABRIN**

**PLANO DE MARKETING  
REFLEX TURISMO E PROMOÇÕES LTDA – ME**

Este trabalho de conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 22 de novembro de 2004.



---

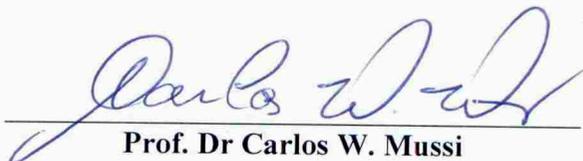
**Prof. Mário de Souza Almeida**  
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



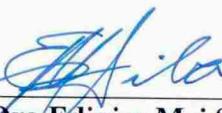
---

**Prof. Dr Marcos Dalmau**  
Orientador



---

**Prof. Dr Carlos W. Mussi**  
Membro



---

**Prof. Dra Edinice Mei Silva**  
Membro

Dedico este trabalho aos meus pais, Roberto Scalabrin e Maria Elizabeth Goulart Scalabrin, a minha irmã Carolina Goulart Scalabrin e a minha namorada Tatiana G. C. Rocha, pelo apoio, paciência e compreensão que demonstraram nos bons e maus momentos que atravessei para concluir esta jornada importante da minha vida.

## RESUMO

SCALABRIN, Eduardo G. **Plano de Marketing: Reflex Turismo e Promoções Ltda – ME**, 2004. (111p.). Trabalho de Conclusão de Estágio. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis (SC).

O presente trabalho tem como principal objetivo a elaboração de um plano de marketing para a empresa Reflex Turismo para o ano de 2005. Trata-se de um plano que visa agregar e conquistar novos clientes pertencentes a um segmento em específico, assim como aumentar a visibilidade e reconhecimento da marca. Para a realização do mesmo, utilizou-se como metodologia do trabalho uma abordagem qualitativa, baseada nos passos sugeridos por Phillip Kotler. Visto que este trabalho é um estudo de caso, os dados foram coletados através de entrevistas com a proprietária, análise documental e levantamento bibliográfico. Para que esse plano de marketing fosse realista e atual, foram realizadas análises tanto do ambiente interno, quanto do externo a fim de encontrar as possíveis ameaças e oportunidades, forças e fraquezas referentes a organização. Uma vez realizada a análise ambiental, foram definidos as estratégias e os respectivos planos de ações que possibilitassem a empresa alcançar os objetivos traçados. O resultado financeiro projetado neste plano de marketing foi positivo, apesar de não apresentar números exorbitantes. Porém, tais números se mostraram realistas e condizentes com a situação vivenciada pela empresa até o presente momento.

Palavras-chave: Plano de Marketing, Agências de Turismo, Análise ambiental, Estratégias, Planos de ações.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1 – Clientes pessoas física e jurídica</b>	<b>50</b>
<b>Gráfico 2 - Clientes ativos, ocasionais e inativos</b>	<b>50</b>
<b>Gráfico 3 - Consumo anual dos clientes ativos</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 4 - Frequência de viagens dos clientes ativos</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 5 - Forma de pagamento dos clientes ativos</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 6 - Ocupação dos clientes pessoa física</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 7 - Idade clientes pessoa física</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico 8 - Venda por companhia aérea</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 9 - Venda de pacotes turísticos</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico 10 - Organograma da Reflex Turismo</b>	<b>87</b>

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Faturamento anual da Reflex Turismo (Jan a Nov 2004)	54
Tabela 2 – Série histórica das vendas de passagens aéreas para as pessoas jurídicas	55
Tabela 3 – Área de atuação dos clientes pessoa jurídica	56
Tabela 4 – Comissionamento das Companhias Aéreas	58
Tabela 5 – Comissionamento das Operadoras	63
Tabela 6 – Comissionamento da Touristcard	65
Tabela 7 – Dificuldade para expansão dos negócios	70
Tabela 8 – Apoio à implantação e melhoria da infra-estrutura	73
Tabela 9 - Investimento da embratur em marketing	74
Tabela 10 - Número de habitantes no país, em Santa Catarina e Florianópolis	75
Tabela 11 - Distribuição da população de santa catarina e Florianópolis por faixa etária	76
Tabela 12 - Taxa de crescimento por região entre os anos de 1991 e 2000	77
Tabela 13 - Renda do responsável pelo domicílio em Florianópolis	83
Tabela 14 - Aumento do salário mínimo no Brasil	84
Tabela 15 - Demonstrativo de resultado do exercício (DRE), 2002	91
Tabela 16 - Demonstrativo de resultado do exercício (DRE), 2003	91
Tabela 17 - Demonstrativo de resultado do exercício (DRE), 2004	92
Tabela 18 -Plano de ações para o ano de 2005	102
Tabela 19 - Demonstrativo de resultado do exercício (DRE) projetado	103
Tabela 20: Controle dos resultados	105

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	8
1.2	OBJETIVOS	10
1.2.1	<i>Objetivo Geral</i>	10
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	11
1.3	JUSTIFICATIVA	11
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	12
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>13</b>
2.1	PLANEJAMENTO	13
2.2	MARKETING	14
2.3	PLANEJAMENTO DE MARKETING	18
2.4	PLANO DE MARKETING	19
2.4.1	<i>Ambiente externo</i>	26
2.4.2	<i>Ambiente interno</i>	33
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>42</b>
3.1	TIPO DE ESTUDO	42
3.2	COLETA DE DADOS	43
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO – REFLEX TURISMO</b>	<b>45</b>
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA	45
4.2	ANÁLISE AMBIENTAL	48
4.2.1	<i>Ambiente externo</i>	48
4.2.2	<i>Ambiente interno</i>	85
4.3	ANÁLISE SWOT	92
4.4	PROGNÓSTICO	96
4.4.1	<i>Estabelecimento dos Objetivos</i>	97
4.4.2	<i>Estabelecimento das estratégias</i>	98
4.4.3	<i>Determinação do plano de ação</i>	99
4.4.4	<i>Custos de marketing</i>	101
4.4.5	<i>Plano de resultados</i>	103
4.4.5	<i>Controles</i>	104
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>107</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>110</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema

As constantes mudanças que vêm ocorrendo nos cenários político, econômico e social, nacional e mundial têm impactado de maneira brutal as empresas. A necessidade de se adaptar a qualquer custo às modificações existentes no ambiente externo faz com que a busca pela máxima competitividade e a adoção de técnicas de gestão sejam relevadas pelos gestores atuais.

As mudanças podem ocorrer tanto no ambiente interno quanto no externo. Todavia, parte-se do pressuposto que as que ocorrem internamente são originadas pelas externas, fator esse que ressalta a necessidade de se acompanhar continuamente as evoluções dos cenários ora citados.

Visando proporcionar um maior embasamento para a continuidade do raciocínio, cita-se o conceito de ambiente externo apresentado por Stoner e Freeman (1985, p. 46), onde para eles, significa “todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para as suas operações; incluem elementos de ação direta e de ação indireta”. Ainda na visão deste autor, os elementos de ação direta são aqueles que influenciam diretamente a organização tais como consumidores, fornecedores, governo, grupos de interesses especiais, sindicatos, empregados, acionistas, competidores e instituições financeiras. Já os de ação indireta, tendem a afetar o clima em que ocorrem as atividades de uma organização tais como variáveis sociais, demografia, estilo de vida, valores sociais, variáveis econômicas, políticas e tecnológicas.

Atualmente, nem todas as mudanças são necessárias, pois algumas podem, inclusive, criar futuros problemas quando não planejadas. Porém acredita-se que quando o empresário percebe a necessidade de mudar, ele deve estar balizado em um planejamento de suas ações para evitar futuras. De acordo com pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2004), cerca de 65%

das empresas acabam fechando no primeiro ano de funcionamento por não terem planejado adequadamente as suas estratégias, assim como por não se adaptarem corretamente à mudança, ou também pela falta de conhecimento técnico de gestão. Desta forma, a busca pela competitividade, diferenciação e adaptabilidade tende a ser prejudicada, pois a má utilização de técnicas de gestão acaba gerando resultados incompatíveis com os objetivos estratégicos das empresas.

Para Kotler (1993), uma organização que tem como intuito alcançar os seus objetivos organizacionais deve determinar as necessidades e desejos do seu mercado-alvo, de modo a proporcionar as satisfações exigidas pelos clientes de maneira mais efetiva e eficiente que os concorrentes. Seguindo essa idéia, entende-se que é dever da organização que busca competitividade, identificar essas necessidades e criar meios de satisfazê-las seja de forma diferenciada ou adaptativa - *benchmarking*.

Nesse sentido, surge o Marketing como uma ferramenta de gestão capaz de proporcionar ao gestor um resultado profícuo, pois permite identificar as necessidades dos clientes mediante pesquisas mercadológicas, por exemplo, para se determinar o perfil dos mesmos. Além da identificação das necessidades, o marketing possibilita a elaboração de planos orientados a um problema mercadológico, fator esse que amplia a sua contribuição.

Segundo Oliveira (1991), o plano de marketing abastece a alta cúpula da empresa com um documento estratégico e tático, de informações completas e concisas, do seu ambiente interno e externo de marketing, mostrando alternativas de como enfrentar o futuro. A elaboração e utilização de um plano de marketing pelas organizações pode ser um fator determinante em termos de diferenciação dos serviços prestados aos clientes, seja qual for a área ou o ramo de atuação.

O ramo do turismo e, em especial, o das agências de viagem, encontra-se inserido em uma realidade globalizada, competitiva, que sofre de forte influência do ambiente externo,

precisando assim, de serviços customizados, onde as estratégias de diferenciação tornam-se cada vez mais necessárias para a sobrevivência das empresas. Por sofrerem influências diretas de fatores tais como variação cambial, situação econômica da população, conflitos internacionais e mudanças de hábitos dos consumidores, as quarenta agências de viagem do município de Florianópolis cadastradas na ABAV (Associação Brasileira de Agências de Viagem), buscam maneiras de adquirir vantagens competitivas e diferenciais na percepção do cliente.

Uma vez inserida nesse contexto, é de suma importância que as agências de viagem se preparem cada vez mais no intuito de potencializar os ganhos, ou mesmo preservar as suas posições estratégicas de mercado.

Diante do exposto, apresenta-se a Reflex Turismo. Esta empresa, que está há quatorze anos no mercado, não vem apresentando um crescimento e um desenvolvimento significativo ao longo dos anos, muito menos adotando estratégias que pudessem ajudá-la a divulgar seus serviços, satisfazer plenamente as necessidades e desejos dos seus clientes, ou então, consolidar a sua marca. Desta forma, propõe-se o seguinte problema:

Quais estratégias e ações de marketing poderão ser adotadas para divulgar a empresa Reflex Turismo e conseqüentemente atrair novos clientes, mais especificamente, de um segmento empresarial específico?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Elaborar um plano de marketing para a empresa Reflex Turismo, visando posicionar sua marca e seus produtos, orientado para um segmento empresarial específico.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Diagnosticar a situação presente da empresa;
- b) Realizar uma análise ambiental da empresa;
- c) Identificar os objetivos de marketing da empresa;
- d) Formular as estratégias para alcançar os objetivos do plano de marketing;
- e) Descrever como se dará a implementação desse plano de marketing.

### **1.3 Justificativa**

Hoje em dia, não só o mundo, mas os países, estados e municípios vivenciam um período de muitas incertezas e turbulências, onde as mudanças são cada vez mais constantes e marcantes para a sociedade, governos, indivíduos e as organizações.

Nesse contexto, as organizações atuais são praticamente obrigadas a se moldarem a essas novas demandas para que possam sobreviver e se desenvolver nesse mercado que é cada vez mais competitivo e globalizado.

De acordo com a proprietária, o mercado das agências de viagem não apresenta muita diferença em relação aos preços, produtos e serviços oferecidos. Para ela, a grande diferenciação entre as empresas se dá através da qualidade percebida dos serviços prestados.

Por apresentar uma situação onde o crescimento vem sendo pouco expressivo para uma empresa que deseja prosperar, torna-se pertinente a elaboração de um plano de marketing como ferramenta de auxílio para o solucionamento do problema encontrado. Além disso, a elaboração de um plano de marketing pode ser considerada como um fator de vantagem competitiva.

Por outro lado, com a realização desse trabalho, a empresa poderá trabalhar de forma planejada, seguindo um roteiro com estratégias e ações de marketing para atingir os seus objetivos específicos, assim como deixando claro para todos os envolvidos as suas responsabilidades e tarefas, tornando-os co-responsáveis em relação às metas e objetivos descritos no plano.

Caso a empresa não venha a utilizar o plano de marketing, estará novamente propícia as mesmas situações que vem passando ao longo da sua existência, ou seja, uma marca pouco conhecida e uma provável fragilidade em relação ao mercado concorrente.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

No capítulo 1 tem-se a introdução ao tema, apresentação do problema, objetivos e justificativa do trabalho.

No capítulo 2 apresenta-se a fundamentação teórica sobre o assunto para possibilitar uma análise mais aprofundada do problema de pesquisa.

No capítulo 3 encontra-se a metodologia do trabalho. Neste item estão descritos os pontos necessários para o desenvolvimento do trabalho.

No capítulo 4 apresenta-se o estudo de caso. Neste item estão contemplados o histórico da empresa, a análise de Marketing da mesma, assim como uma sugestão de estratégias para o solucionamento do problema.

No capítulo 5, por sua vez, tem-se as considerações finais do trabalho e as recomendações para trabalhos futuros.

Em seguida salienta-se as referências utilizadas para o trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica em um trabalho acadêmico é muito importante e necessária, pois é através de um embasamento teórico sólido que o trabalho ganha credibilidade e aceitação. Cabendo a fundamentação teórica apresentar de forma objetiva, as principais idéias e conceitos utilizados na elaboração de um plano de marketing, como também outras idéias e conceitos inerentes à área de marketing e outras.

### 2.1 Planejamento

O Planejamento é uma função importantíssima para o processo de administração em uma empresa. Pode ser entendida como o carro chefe de uma organização ou a função inicial que mostra os objetivos adequados e os melhores meios de alcançá-los. É também através dele que as empresas vislumbram a sua situação ao longo do tempo e checam como estão em relação ao que foi planejado.

Para Stoner e Freeman (1999, p.136) planejamento é definido como “processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los”.

Já Megginson, et al (1998, p. 129) entende que “planejamento é o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-las”.

Sobre o planejamento em diferentes organizações, Montana apud Gualberto (2003, p.14):

O planejamento é feito sob medida para cada organização. Embora os conceitos básicos sejam os mesmos, a cultura e a filosofia de cada organização resultarão em um conjunto ligeiramente diferente de prioridades. Os níveis de envolvimento e um método consistente de comunicação são críticos para o sucesso, assim como o uso da equipe de auxiliares no processo de planejamento.

Dai entende-se a necessidade de elaborar um planejamento que se encaixe com o tamanho e com as necessidades de cada organização.

Percebe-se, então, o planejamento como sendo a base ou a linha de pensamento na qual as organizações devem se guiar. Todas as outras funções e atividades dentro de uma organização devem estar voltadas para o que foi traçado no planejamento, pois caso contrário estarão sendo executadas de maneira não linear em relação aos objetivos traçados pelo planejamento.

Para Kurtz (1998, p. 116) outro importante aspecto dentro da área de planejamento, é que ele “cria um plano que não somente especifica os meios para atingir os objetivos organizacionais como fornecer pontos de averiguação que permitem comparações entre o real e o planejado para determinar se a organização está indo ao encontro de seus objetivos”.

Uma importante forma de conseguir comprometimento das pessoas em relação aos objetivos traçados no planejamento de uma organização, é através da consulta e contribuição de todas as áreas na sua elaboração. As pessoas, quando fazem parte e contribuem nas decisões importantes da empresa, tendem a compartilhar com o que foi acordado e buscam com mais empenho e comprometimento atingir os objetivos galgados.

## **2.2 Marketing**

Nos dias de hoje, onde a concorrência está cada vez mais voraz e o mercado cada vez mais competitivo, o uso do marketing tem sido para as organizações uma das principais formas de ganhar mercado, aumentar a satisfação dos clientes, identificar oportunidades e satisfazer os desejos organizacionais e individuais. Sendo assim, uma importante ferramenta para todas as organizações inseridas neste contexto.

Kotler (2000, p.3) define marketing como “um processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e que desejam, criando e trocando produtos e valores com outros”.

Marketing para Kurtz (1998, p.6) é “o desempenho de atividades comerciais que direcionam o fluxo de bens e serviços ao consumidor ou usuário”

Para Nickels apud Silva (2003) marketing é a busca por satisfazer os objetivos de longo prazo da organização com lucratividade, coordenando todas as suas atividades na identificação e satisfação das necessidades e desejos do consumidor, baseados em três princípios:

- a) uma orientação para o cliente;
- b) a coordenação e integração de todas as atividades de marketing;
- c) uma orientação para o lucro.

Uma empresa que possui orientação para o cliente, busca ir ao encontro daquilo que os seus consumidores necessitam, vêem, querem, gostam e acham importante. Sendo um dos princípios fundamentais no qual se baseiam grandes organizações.

A coordenação e a integração das atividades de marketing são importantíssimas para as organizações que desejam sucesso, pois quando isso acontece, diminuem-se as chances de re-trabalho e desperdícios, além da perda de foco.

A orientação para o lucro é e sempre será um dos princípios mais importantes dentro das organizações com fins lucrativos pois tanto a orientação para o cliente quanto a coordenação e integração das atividades, são meios para se alcançar o lucro, que é a meta principal das organizações. Através dele as empresas medem a sua eficiência em relação aos concorrentes e como são vistas pelo mercado.

Segundo Kotler (1993, p.9) “o sistema de marketing consiste nas atividades coletivas de marketing de milhares de organizações com fins lucrativos e não-lucrativos”. Entre os principais objetivos do sistema de marketing, Kotler (1993) inclui os de maximizar o consumo, maximizar a satisfação do consumidor, maximizar a escolha e maximizar a qualidade de vida. Ou seja, estimular o consumo, satisfazendo o consumidor, oferecendo o

maior numero de opções e melhorando a qualidade, quantidade, disponibilidade e custo dos bens assim como a qualidade do meio físico e cultural.

Outra importante vertente dentro do marketing, é aquela que está relacionada a serviços, que Kotler (2000, p. 142) define como sendo “toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algum bem. A prestação de serviço pode ou não estar ligada a um produto físico”.

A Associação Americana de Marketing no livro de Kurtz (1998, p.298), define serviços como:

Serviços são produtos [...] que são intangíveis, ou pelo menos o são de forma substancial. Se totalmente intangíveis, são comercializados diretamente do produto para o usuário, não podem ser transportados nem armazenados, e são quase instantaneamente perecíveis. Os produtos de serviços são freqüentemente difíceis de serem identificados, uma vez que passam a existir ao mesmo tempo em que são comprados e consumidos. São compostos de elementos intangíveis inseparáveis, geralmente envolvem a participação do cliente de alguma maneira importante, não podendo ser vendidos no sentido de transferência de propriedade, e não têm direito de posse.

Sobre o ambiente dinâmico em que os serviços estão inseridos, Lovelock (2002, p. 16) comenta:

O ambiente dinâmico de serviços hoje concede um prêmio ao marketing eficaz. Embora ainda seja muito importante administrar uma operação eficiente, isso já não é suficiente para o sucesso. O produto dos serviços deve ser confeccionado segundo as necessidades do cliente, ter um preço realista, ser distribuído por canais convenientes e ativamente promovido pelos clientes.

Assim como em outros setores que prestam serviços, o ramo turístico possui clientes que necessitam utilizar ou experimentar de tal para poder avaliá-lo e conhecê-lo. O que aumenta o risco para os clientes, já que não podem testar, provar ou experimentar antes da aquisição. Tornando ainda mais importante a função do marketing de serviços para essas organizações, quando buscarem perante os seus clientes uma imagem sólida de um serviço bem feito, de qualidade, diferenciado e desejado pelas pessoas.

Segundo Giacomini apud Trezzi (1999), o marketing de serviços não deve apenas se preocupar com a relação direta dos serviços oferecidos aos clientes, mas também tentar criar ou realizar ações concretas ou produtos tangíveis que agreguem valor ao serviço principal.

Dentro das organizações que prestam serviços, a busca e os esforços pela fidelização dos clientes é um importante aspecto a ser considerado. Para que haja a geração de lealdade por parte do cliente, é preciso que a organização considere esse aspecto na formação das suas estratégias.

Para Cobra (2000), existem três opções estratégicas para se alcançar a liderança no mercado: a excelência operacional, excelência em produto ou através de intimidade com o cliente.

Segundo Cobra (2000, p. 72) “a estratégia de intimidade com o cliente é uma opção sustentada pelo serviço prestado ao cliente. A competência de uma organização que optar por esta estratégia está na habilidade superior para servir os clientes e entregar-lhes soluções diferenciadas e individualizadas”.

Já a excelência no produto, diz respeito a oferecer ao mercado, um produto com inovações e qualidade superior, através de incentivos e investimentos em pesquisas de novas tecnologias, valorização de funcionários criativos e busca por um clima de desafios (COBRA, 2000).

A empresa que busca a liderança do mercado através da excelência operacional procura alcançá-la através de processos eficientes sustentados em tecnologias de ponta, (COBRA, 2000).

## 2.3 Planejamento de marketing

Para alguns autores, antes da elaboração do plano de marketing, faz-se necessário à preparação de um planejamento de marketing. Este, definido por Ambrosio e Siqueira (2002, p. 5) como sendo “um processo de intenso raciocínio e de coordenação de pessoas, informações, recursos financeiros e materiais, cujo foco central é a verdadeira satisfação do consumidor”.

Para Kurtz (1998) a elaboração de um planejamento de marketing começa com o estabelecimento dos objetivos e depois se volta para o desenvolvimento dos procedimentos que permitam alcançá-los. Kurtz (1998, p. 119) expõe os passos básicos do planejamento de marketing da seguinte maneira:

Definição da missão da organização, determinação dos objetivos organizacionais, avaliação dos recursos organizacionais, avaliação dos riscos ambientais e oportunidades, formulações de uma estratégia de marketing, implementação das estratégias através do plano de marketing e utilização de *feedback* para acompanhar e adaptar estratégias quando for necessário.

Para Dias (2003, p.11), planejamento de marketing é:

A etapa inicial de todo o processo de administração de marketing, quando são definidos os objetivos de mercado e tomadas as decisões estratégicas, incluindo a análise de mercado, análise da concorrência, definição de cenários, avaliação de riscos e oportunidades, seleção do mercado-alvo, decisões das estratégias do composto de marketing, dos investimentos e orçamentos e dos meios de avaliação dos resultados das ações planejadas.

Diferenciando-se assim, o plano de marketing resume tudo que foi definido, avaliado e selecionado no planejamento de marketing em um documento escrito que serve como um roteiro e um plano de ação para a equipe de marketing e demais colaboradores da organização.

Assim, pode-se entender que o planejamento de marketing é como um carro chefe ou referência para elaboração de qualquer plano de marketing.

## 2.4 Plano de marketing

A utilização de um plano de marketing visando o aumento da participação no mercado e a captação de novos clientes é vista como uma importante ação por parte das organizações que buscam seu desenvolvimento e crescimento.

Ambrosio e Siqueira (2002, p. 5), definem plano de marketing como:

O documento que resume o planejamento de marketing. O plano de marketing é a fotografia do planejamento de marketing, o retrato do raciocínio que ocorreu na mente do planejador ou da equipe de planejamento. Em síntese, o plano de marketing serve para estimular e favorecer todos na empresa a remarem na mesma direção, de modo que o barco vá para a frente na velocidade adequada.

Já para Dias (2003, p.476), plano de marketing é “um documento estratégico corporativo por meio do qual diversos fatores são considerados e sintetizados, alternativas são avaliadas e decisões são tomadas”.

Sobre a importância da congruência entre o plano de marketing e o planejamento estratégico da empresa, Cobra (1989, p.73) esclarece:

Plano de marketing é o conjunto de ações táticas de marketing que devem estar atreladas ao planejamento estratégico da empresa. Mais do que um documento estático, ele deve constituir-se em um roteiro dinâmico de procedimentos coerentes com os objetivos estratégicos.

Podendo assim, ser considerado como uma importante ferramenta que assume papel de integração de funções e recursos disponíveis com objetivos da organização.

Dias (2003, p.480) comenta que:

o comum a todos os bons plano de marketing é que eles identificam e analisam as condições de mercado básicas que afetam o setor em que a empresa atua, focalizando claramente seus esforços em prioridades que agregam valor a companhia e fornecem detalhes suficientes para poderem ser implementados e avaliados.

Visto o conceito supramencionado, extrai-se que um plano de marketing tem como uma das suas principais virtudes, o foco no mercado, ou seja, como os clientes se comportam, qual é a situação do segmento, quais as perspectivas para os próximos anos ou mesmo quais as influências do governo no setor da organização. Virtude esta, que está acompanhada pela

capacidade de processar tais informações de modo a propor estratégias e ações que possam ser implementadas e avaliadas ao longo do tempo.

Ainda sobre a importância da definição do negócio, missão e visão, entende-se a mesma deve ser realizada antes da implantação do plano de marketing, pois uma vez definidos, os mesmos servirão como base e linha de pensamento em relação a formulação dos objetivos, metas e princípios globais da organização. Para Tavares (2000, p. 156), a delimitação do negócio, formulação da visão da missão:

Consiste em refletir sobre o espaço de negócio que a organização quer ocupar , onde esta e onde quer chegar. Inclui-se uma reflexão sobre o significado da sua existência e o que deverá ser buscado e mantido para que ela seja diferente de outras organizações e para que atinja o futuro almejado. A base para essa reflexão e o estabelecimento desses quartos enunciados ou propósitos é o ambiente de atuação da organização e a vontade dos atores que nela atuam.

A maioria dos planos de marketing possuem uma metodologia de consecução parecida, e de mesma essência. Para Cobra (1989), a seqüência de etapas em um plano de marketing ocorre da seguinte maneira:

a) Lista de fatos básicos:

Esta etapa diz respeito a organização dos fatos básicos acerca de: produto, cliente e regiões. É responsável por explicar as mudanças de comportamento dos consumidores, as relações com os clientes, o desempenho do produto e de regiões de venda;

b) Lista de problemas e oportunidades:

Etapa que busca identificar e listar de forma separadamente os problemas que atingem a organização, ao mesmo tempo que procura transformar os mesmo em oportunidades em potencial;

c) Análise de cenário ambiental:

Etapa que busca fazer uma análise do cenário político, econômico, social e cultural para poder fazer previsões ou interferências de períodos futuros. Nessa análise, é importante que haja um contanto com economistas, analistas político, sociólogos, boletins do banco central e das câmaras do comércio, para que a análise ambiental seja o mais completa possível;

d) Estabelecimento de objetivos e metas:

Etapa que procura estabelecer objetivos específicos e mensuráveis no tempo e na quantidade. Pois objetivos imprecisos assim como metas intangíveis ou fáceis demais não levam a lugar algum;

e) Desenvolvimento de alternativas e estratégias:

É a etapa que traça os possíveis caminhos ou estratégias que a organização poderá percorrer para atingir o seu mercado alvo. Cobra (1989, p.79) comenta ainda que “para cada situação estratégica correspondem ações táticas ou sub-planos operacionais como: plano de

propaganda, plano de vendas, plano de promoção de vendas, plano de merchandising, plano de distribuição etc”.

**f) Previsão de vendas:**

Etapa onde ocorre a previsão das vendas. A mesma deve ocorrer com o auxílio e o envolvimento de todos os envolvidos diretamente e indiretamente com as vendas. Cobra (1989, p.80) diz que “Uma vez realizados os cálculos baseados em modelos opináticos ou em modelos matemáticos, os critérios devem ser descritos no plano antes da apresentação numérica”.

**g) Orçamento de vendas:**

Para Cobra (1989, p.81), “ O orçamento de vendas refere-se a quanto, dentro da previsão de vendas, se quer vender. E este valor pode ser igual ou inferior à previsão”;

**h) Alocação de recursos e de pessoas:**

É a etapa que mostra os recursos financeiros, materiais, humanos e produtivos necessários na execução do plano marketing. É também, a etapa que atribui responsabilidade e aloca as pessoas que farão parte do plano em posições adequadas dentro de um cronograma exequível;

i) **Demonstrativo financeiro:**

É o demonstrativo de lucros e perdas por produtos, clientes e região seguido de uma justificativa ou o porque dos resultados;

j) **Comunicar e implantar o plano:**

Etapa responsável por comunicar todo ou parte do plano de marketing, a todos as pessoas envolvidas direta ou indiretamente com o mesmo. Uma vez comunicado e entendido pelos colaboradores envolvidos, é que o plano de marketing é implantado.

Para implantar o plano, é preciso também que o mesmo seja vendido a diretores, gerentes e vendedores, ou seja, que eles comprem a idéia e compartilhem com os objetivos. A implementação deve ser iniciada em reuniões formais, as pessoas envolvidas devem ser citadas e cobradas nominalmente e as datas e as tarefas devem ser cobradas sistematicamente;

k) **Uso de um sistema de controle:**

É a etapa que esta atenta as mutações internas e externas do ambiente já que por tais mudanças um plano pode se tornar rapidamente obsoleto e ultrapassado. O uso de um sistema de controle é uma forma de não deixar que o plano seja um documento estático, mas sim acompanhe as mudanças e os resultados afim de poder corrigir ou mudar cursos de ações. O sistema de controle deve controlar os eventos programados, as datas do cronograma, os recursos alocados e os resultados esperados e alcançados;

l) Atualizações do plano:

É reflexo do uso de um sistema de controle, ou seja, após possíveis erros ou mudanças encontradas na etapa de controle, o plano é atualizado e corrigido taticamente para que continue sendo importante e eficiente para organização.

Já segundo Kotler (2000, p. 31), um plano de marketing se estrutura através de seções da seguinte maneira:

a) Resumo executivo:

Compreende ao início do plano de marketing e deve mostra de forma breve e sucinta um sumário com os principais objetivos e recomendações do plano, auxiliando assim, a alta administração a encontrar rapidamente os pontos de maior relevância no mesmo.

b) Situação atual de marketing:

É a primeira importante seção do plano de marketing e compreende em descrever o mercado alvo e a posição da empresa nele.

Segundo Kotler (2000) esta seção inclui uma descrição do mercado, o desempenho do produto/serviço, a concorrência e distribuição.

A descrição do mercado define o mercado e seus principais segmentos, juntamente com a evolução e tamanho do mesmo nos últimos anos.

O parte que fala do desempenho dos produtos/serviços mostra as vendas juntamente os preços e margens dos principais produtos/serviços.

A descrição da concorrência compreende em identificar os principais concorrentes e comentar sobre as suas estratégias em relação a qualidade, preço, distribuição e promoções de venda.

A distribuição, comenta sobre as tendências de vendas mais recentes e o desenvolvimento dos principais canais de distribuição.

Como já foi dito anteriormente, os planos de marketing não são iguais, mas em sua maioria possuem seções em comum. Essa seção, chamada de situação corrente de marketing por Kotler (2000), compreende a seção, situação atual de mercado, na qual Dias (2003) expõe em seu livro. Ambas diferem em alguns aspectos mas dão grande atenção ao mercado e sua influência na organização.

Segundo Dias (2003) a situação atual de mercado pode ser entendida como uma visão resumida da análise de mercado, e tem como objetivo dar uma visão geral da situação atual e alguns detalhes sobre as questões prioritárias.

Para Dias (2003, p.483)

Esta seção, referente à análise da situação atual do mercado, deve começar o trabalho de persuasão do plano de marketing. As estratégias e os objetivos devem enunciar de maneira lógica as questões levantadas nesse resumo. É essa seção que fornece a base a partir da qual o resto do plano será lido e avaliado.

Na elaboração de um plano de marketing , a análise da situação de mercado é muito importante já que busca identificar as oportunidades e ameaças que o mercado oferece, e ajuda assim, na definição de objetivos e estratégias condizentes com a realidade do mercado.

c) Análise ambiental:

Essa seção, é também chamada por outros autores de análise do cenário ambiental, e corresponde a uma visão detalhada do ambiente interno e externo a que a organização se encontra.

### 2.4.1 Ambiente externo

Na ótica do ambiente externo, a análise das oportunidades e ameaças são de suma importância para as organizações que desejam ser bem sucedidas. É através do estudo dos clientes, concorrentes, fornecedores, fatores econômicos, fatores sócio-culturais e governo que pode-se conhecer as oportunidades e ameaças que o mercado pode oferecer as organizações.

Para Stoner e Freeman (1985, p. 46), o ambiente externo são “todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para as suas operações”

Esta seção, em um plano de marketing, compreende em tentar antecipar as principais tendências, ameaças e oportunidades que os produtos/serviços de uma organização possam vir a ter com o passar do tempo. Segundo Kotler (2000, p.31) “seu propósito é fazer com que sejam previstos os acontecimentos importantes que possam causar impacto na organização”.

Sobre a importância de se detectar as ameaças, Cobra (1998, p. 51) completa dizendo que “ não existe uma receita mágica e infalível para detectar as ameaças, mas a verdade é que um problema não estoura de repente. Por isso, é preciso estar atento e, ao primeiro sinal de problema, é oportuno resolve-lo de pronto, sem postergações perigosas”.

Neste sentido, analisar-se-á os componentes pertinentes a atuação da Reflex Turismo e Promoções Ltda – ME sob os grupos: clientes, fornecedores, concorrentes, fatores político-legais, fatores sócio-culturais, fatores tecnológicos e fatores econômicos;

- Clientes:

Os clientes são aqueles que geralmente trocam recursos sob a forma de dinheiro. O cliente é a peça chave para todas as organizações e entende-se que as mesmas devem sempre focar seus produtos e serviços nos desejos e necessidades de seus clientes. Para Kotler (2000,

p. 40), a empresa deve estudar seus clientes de perto, e mostra os cinco tipos de mercados clientes:

O mercado consumidor consiste em indivíduos e famílias que compram bens e serviços para consumo pessoal. O mercado industrial compra bens e serviços para processamento posterior ou para usá-los em seu processo de produção, enquanto o mercado revendedor compra bens e serviços para revendê-los com lucro. O mercado governamental é composto de órgãos do governo que compram bens e serviços para oferecer serviços públicos ou transferir esses bens e serviços para outros que deles necessitem. Finalmente o mercado internacional consiste em compradores estrangeiros, incluindo consumidores, produtores, revendedores e governos. Cada tipo de mercado tem características especiais que exigem um estudo cuidadoso por parte do vendedor.

Para Dias (2003, p. 38) “cliente designa uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transação com uma empresa ou organização”.

Sobre a sua importância do cliente, Cobra (2000, p.55) complementa dizendo que “para atender aos novos desafios, a organização deve estar estruturada para experimentação e a busca do conhecimento profundo de seu mercado, apoiada em tecnologias que permitam a intimidade com o cliente através do diálogo, da interatividade e da conectividade”;

- Fornecedores

Para Kotler (2000, p. 40), “os fornecedores são um elo importante no sistema geral de entrega de valores da empresa ao consumidor. Eles provêm os recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços, e podem afetar seriamente o marketing”.

Segundo Stoner e Freeman (1985, p. 48) “toda organização obtém seus insumos – matéria-prima, serviços, energia, equipamentos e mão-de-obra – no ambiente, e usa-os para fabricar seu produto. As coisas que a organização traz do ambiente – e o que ela faz com as mesmas – irão determinar a qualidade e o preço de seu produto final”.

Daí a grande importância de tornar a relação com os fornecedores em verdadeiras parcerias, onde a confiança, qualidade e o respeito são questões-chave para o sucesso e bom desempenho de ambos;

- Concorrentes

Lacombe (2003, p. 21) conceitua concorrentes como aqueles “ que produzem bens ou serviços iguais, semelhantes ou sucedâneos, visando ao mesmo consumidor ou usuário; competem pelo mesmo recursos junto aos mesmos fornecedores”.

Sobre a importância de vencer os competidores, Stoner e Freeman (1985, p. 52) comentam que “para aumentar sua participação no mercado, uma empresa deve se aproveitar de uma dessas duas oportunidades: (1) deve conseguir mais clientes, abocanhando uma fatia maior do mercado ou descobrindo meios de aumentar o tamanho do próprio mercado; ou (2) deve vencer seus competidores penetrando e explorando um mercado em expansão”.

Correlacionando com marketing, Kotler (2000, p. 40) explica que “para ser bem sucedida, uma empresa deve prover maior valor aos seus clientes, e satisfazê-lo mais que os seus concorrentes”

Ou seja, os administradores e profissionais de marketing não devem voltar-se apenas as necessidades dos consumidores, mas também buscar estratégias que alcancem vantagens em relação ao posicionamento, na cabeça dos consumidores, frente os seus concorrentes;

Assim como os pontos já mencionados, deve-se analisar os fatores político-legais, sócio-culturais, tecnológicos e econômicos.

- Fatores político-legais

As variáveis políticas, são conceituadas por Stoner e Freeman (1985, p. 58) como sendo “fatores que podem influenciar as atividades de uma organização em decorrência do processo ou do clima político”

Segundo Megginson et al (1998, p. 87), “Os fatores político-legais tem implicações de longo alcance. Como macro, eles se referem principalmente às atividades do governo local, estadual e federal, e que tenham impacto significativo nas organizações”.

Para Kotler (2000, p.47) “as decisões de marketing são seriamente afetadas pelo desenvolvimento do ambiente político. O ambiente político é constituído de leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam varias organizações e indivíduos em uma dada sociedade”.

Sobre as influências da variáveis políticas no desenvolvimento das organizações, Stoner e Freeman (1985, p. 58) exemplifica:

Um órgão governamental irá adotar uma atitude rigorosa ou tolerante em relação à administração de uma empresa com a qual está lidando? As leis antitruste serão aplicada rigidamente, ou serão ignoradas? A política do governo irá inibir ou encorajar a liberdade de ação da administração? Esse tipo de pergunta envolve variáveis políticas, e suas respostas dependem muito da natureza do processo político e do clima político do momento. O processo político envolve a competição entre diferentes grupos de interesse, cada um buscando promover seus valores e objetivos.

As leis e políticas que regulamentam o mercado, ajudam com que o sistema funcione melhor, pois quando bem concebida, essa regulamentação estimula que haja concorrência e assegura que o mercado funcione de forma justo para todos (KOTLER, 2000);

- Fatores Sócio – Culturais

Para Megginson et al (1998), as variáveis sócio - culturais são divididas em demográficas e sociais. Onde as variáveis demográficas correspondem o tamanho da população, densidade, idade, sexo, raça etc. E as sociais são aquelas que dizem respeito ao estilo de vida e os valores da sociedade.

O ambiente demográfico é muito importante para os profissionais de marketing porque dizem respeito e envolvem pessoas, e são essas pessoas que constituem os mercados, (KOTLER, 2000).

Já para Stoner e Freeman (1985, p. 55) “as mudanças na demografia e no estilo de vida afetam a composição, a localização e as expectativas do suprimento de mão-de-obra e dos clientes de uma organização”.

Os valores sociais estão relacionados a todos as outras mudanças sociais, políticas e tecnológicas e econômicas, que acabam por afetar todas as escolhas que as pessoas fazem na vida Stoner e Freeman (1985).

O ambiente cultural segundo Kotler (2000, p.50) “é constituído de instituições e outras forças que afetam os valores básicos, as percepções, as preferências e os comportamentos da sociedade”. Onde conhecer e entender essas forças que afetam os comportamentos e preferências da sociedade é de suma importância para um organização que desejam vantagem competitiva haja visto que é no comportamento e nos valores de uma sociedade que as mesmas devem voltar os seus esforços e as suas estratégias.

Kurtz (1998, p. 73) exemplifica o que é o ambiente sócio-cultural e qual a sua influência sobre as organizações, através do trecho a seguir:

Os Estados Unidos estão se tornando uma nação de faixa etária mais velha e mais rica. Sua taxa de nascimento está decrescendo, e a população de classe alta está crescendo. A preocupação em relação ao meio ambiente está voltada para compra de produtos que reduzam a poluição e sejam ecologicamente não agressivos. O tempo dedicado à família e aos amigos, em torno de reuniões domésticas para assistir a um vídeo e comer salgadinhos, é valorizado. São esses tipos de acontecimento que modelam o ambiente sócio-cultural dos negócios – a relação entre marketing, sociedade e cultura.

Entende-se então, que a importância que o ambiente sócio-cultural tem sobre as organizações é muito grande, e aqueles que não estiverem atentos as mudanças nas características sociais e culturais da sociedade irão provavelmente falhar em alguns aspectos e poderão assim, pagar com o próprio fracasso.

- Fatores Tecnológicos

Os fatores tecnológicos influenciam de maneira significativa o tipo de produto a ser produzido, a maneira como os serviços serão prestados, assim como nos equipamentos que serão utilizados e como será gerida a organização. Assim comenta Stoner e Freeman (1985), sobre como a estruturas das organizações podem ser afetadas pelas tecnologias.

São os meios pelos quais uma organização transformam os insumos em produtos finais, podendo variar entre equipamentos ou materiais simples e baratos até mecanismos sofisticados, caros e complexos, como computadores, automação e robôs.

Segundo Stoner e Freeman (1985, p. 58), “variáveis tecnológicas são “novos desenvolvimentos em produtos ou em processos, bem como avanços na ciência, que podem afetar as atividades de uma organização”.

Já para Kotler (2000, p. 46):

O **ambiente tecnológico** é talvez a força mais significativa que atualmente molda nosso destino. A tecnologia nos apresentou maravilhas como antibióticos, transplantes de órgãos e computadores portáteis; mas também horrores, como os mísseis nucleares, o gás dos nervos e a metralhadora. Foram desenvolvidos produtos variados, como o automóvel, a televisão e os cartões de crédito. Nossa atitude e relação a tecnologia oscila entre a suas maravilha e seus erros.

Hoje em dia é imprescindível aos funcionários de marketing e aqueles que observam o mercado estarem atentos as novas tecnologias, pois as mesmas correspondem a novos mercados e oportunidade que podem ser convertidos em vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

- Fatores econômicos

Os fatores econômicos são importantíssimos para as organizações, pois são eles que mostram as mesmas os aspectos que influenciam o poder de compra e os hábitos de gasto do consumidor, (KOTLER, 2000).

Sobre o ambiente econômico do marketing, Kurtz (1998, p. 68), diz que o mesmo “ é formado pelos fatores que influenciam o poder de compra do consumidor e as estratégias de marketing. Eles levam em conta o estágio do ciclo do negócio, a inflação, o desemprego, os recursos disponíveis e a renda”.

Também sobre as variáveis econômicas, Stoner e Freeman (1985, p. 57), comenta:

Obviamente, as tendências e as condições econômicas gerais são críticas para o sucesso de uma organização. Salários, preços cobrados por fornecedores e competidores, e as políticas fiscais do governo afetam tanto os custos de produção dos produtos e dos serviços quanto as condições de mercado sob a quais eles são vendidos. Cada uma destas é uma variável econômica.

Dai entende-se a importância que deve ser dada aos fatores econômicos. Já que não basta ter uma organização bem estruturada administrativamente e não conhecer a situação econômica que o país, os setores e em especial o mercado alvo esta passando.

## 2.4.2 Ambiente interno

No contexto do ambiente interno, a análise das forças e fraquezas são importantíssimas para elaboração do planejamento e do plano de marketing já que é só após uma análise bem feita dos pontos fortes e fracos da organização que pode-se esperar um plano de marketing atual e condizente com a realidade.

Segundo Tavares (2000), o confronto das forças macro-ambientais e de relacionamentos com o inventário das competências e habilidades atuais e potenciais da organização é que dará significado as ações em busca da visão e cumprimento da missão. Onde, conforme Tavares (2000, p. 263):

A análise do ambiente interno é o instrumento que propiciará o conhecimento dessas habilidades e competências. Deve ser conduzido segundo as exigências de atuação visualizadas no ambiente externo e pelo que se pretende para a organização, por meio de sua missão e visão. A análise macroambiental, delimitada pela definição do negócio, vai revelar áreas de oportunidade e ameaças que vão demandar a estruturação das ações da organização, de forma a orientar se posicionamento diante dessas duas ocorrências.

A análise das forças e das fraquezas em um ambiente interno é visto como uma importante auto-análise do potencial e das limitações que uma organização possui. Cobra (1989, p. 51) afirma que :

Ao desconhecer e ao não utilizar suas forças, a empresa estará enfraquecendo o seu poder de fogo de gerar recursos e produzir lucros.....E, ao contrario, ao agir calcada em suas fraquezas – como vender em novo produto com a mesma “fraqueza de vendas”, isto é, com vendedores incompetentes - , estará acelerando sua perda de mercado e de lucros.

Quanto a sua finalidade, Oliveira (1995) comenta que “análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisado, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto mercado”.

Para Megginson et al (1998, p.68) “o ambiente interno inclui os fatores que sofrem um controle mais direto da organização, tais como a estrutura organizacional, os recursos humanos, diretrizes, tecnologia, cultura etc”.

Na seqüência, analisar-se-á a estrutura organizacional, os recursos humanos, tecnológicos, a cultura e os recursos financeiros;

- Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional compreende a disposição das diversas áreas que compõe a empresa e as relações das pessoas que nela estão inseridas. Segundo Stoner e Freeman (1985, p.230), “a estrutura organizacional refere-se ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”.

Em relação os departamentos, Stoner e Freeman (1985, p. 232) comenta que “os departamentos de uma organização podem ser estruturados formalmente de três modos principais: por função, produto/mercado e matricial”.

Sobre os três modos a que os departamentos podem ser estruturados, Stoner e Freeman (1985, p. 232) diz:

A estrutura *funcional* reúne num departamento todas as pessoas em uma atividade ou em varias atividades relacionadas. A organização por *produto ou mercado*, freqüentemente chamada de estrutura divisional, reúne numa unidade de trabalho todas as pessoas envolvidas na produção e marketing de um produto ou de um grupo de produtos relacionados, todas que estão em uma certa área geográfica, ou todas as que lidam com um certo tipo de consumidor. Numa *estrutura matricial*, dói tipo de estrutura existem simultaneamente. Os departamentos funcionais permanentes têm autoridade sobre os padrões profissionais e de desenho de suas unidades enquanto que as equipes de projetos são criadas, à medida em que surge a necessidade para executar programas específicos. Os membros das equipes são oriundos de vários departamentos funcionais e são subordinados a um gerente de projeto, que é responsável pelos resultados do trabalho de equipe.

A estrutura deve envolver todo o organismo da empresa, como deveres, responsabilidades, os sistemas de autoridade e de comunicação existentes. A estrutura de uma

organização definirá as características da mesma, sendo assim uma peça fundamental para mesma.

Segundo Hall (1984) a estrutura organizacional atende três funções básicas. Em primeiro lugar, as estruturas são concebidas para possibilitar a realização de produtos e atingir metas organizacionais. Em segundo lugar, as estruturas se destinam a minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização. Em terceiro lugar, as estruturas expressam o contexto em que o poder é exercido (as estruturas também estabelecem ou determinam quais posições têm poder sobre quais outras), em que decisões são tomadas (fluxo de informação que entra numa decisão é basicamente determinada pela estrutura) e onde são executadas as atividades das organizações;

#### ▪ Recursos Humanos

A administração de recursos humanos é definida por Stoner e Freeman (1985, p.276) como “a função da administração que lida com recrutamento, colocação, treinamento e desenvolvimento dos membros da organização”. Ou seja, é responsável pelo material humano, que para muitas organizações é considerado o seu maior bem.

Para que a administração de recursos humanos ocorra de modo satisfatório é indispensável que a mesma seja planejada pela empresa. O planejamento de recursos humanos é definido por Stoner e Freeman (1985, p.277) como “planejamento para as necessidades futuras de pessoal de uma organização, levando-se em conta atividades internas e fatores no ambiente externo”;

- Recursos Tecnológicos

As empresas precisam utilizar-se de alguma tecnologia para executar e realizar a sua tarefa, essa tecnologia pode ser tanto rudimentar ou sofisticada, mas todas as empresas dependem de algum tipo de tecnologia ou de um conjunto de tecnologias para poder funcionar e alcançar os seus objetivos;

- Cultura

O conhecimento da cultura que predomina em uma determinada organização é importantíssimo para todos aqueles que desejam realizar algum tipo de mudança ou implementar alguma nova estratégia. Isso serve também para o plano de marketing já que com o conhecimento da cultura predominante a empresa pode desenvolver um plano mais condizente com a realidade e com a cultura da organização.

Para Freitas (1991, p. 12) “a cultura vem sendo conceituada a partir dos seus elementos”. Os mais citados na literatura corrente como mais importantes são: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, normas e comunicação, (FREITAS, 1991).

- Recursos Financeiros

As organizações necessitam de recursos financeiros para quase tudo que fazem, e dependem não somente do dinheiro em caixa, mas também de crédito com agentes financeiros como bancos e fomentadoras que emprestam dinheiro quando se deseja fazer um investimento ou pagar eventuais falta de capital de giro em determinado mês. Os recursos

financeiros também são de suma importância para a compra de bens e imóveis e outros ativos imobilizados que irão fazer parte do inventário geral da empresa.

Finalizando, Kurtz (1998) comenta que a análise ambiental propicia a gerência uma visão um tanto crítica do ambiente interno e externo à organização, onde a junção de um ponto forte interno com uma oportunidade externa produz uma situação conhecida como alavancagem, e um problema é caracterizado quando as ameaças ambientais atacam um ponto fraco da organização.

#### d) Objetivos e questões:

Após a análise de situação de marketing juntamente com a das ameaças e oportunidades, faz-se necessário a elaboração dos objetivos de marketing, ou seja, o estabelecimento das metas que a organização deverá alcançar com a implantação do plano de marketing. Para Kotler (2000, p. 31) “os objetivos devem ser vistos como metas que a empresa deveria atingir ao longo do período do plano”.

Devem funcionar como uma bússola na qual as organizações se guiam, ou seja, significa a razão pela qual as empresas existem. Mostram também, para onde deve convergir os esforços, servindo assim como um catalisador dos interesses organizacionais.

Os objetivos em um plano de marketing devem estar de acordo com os interesses globais da organização para que alcance a sintonia necessária e não ocorra re-trabalho e perda de foco. Nesse campo, Cobra (1992, p.101) comenta:

Depois que a direção da empresa houver definido os objetivos globais, e com base numa análise da situação, o executivo de marketing pode estabelecer seus objetivos. Esses objetivos proporcionam então alvos para o direcionamento das estratégias de marketing. Isso significa estabelecer o perfil da empresa que se pretende para o próximo ano e onde se quer ir. Os objetivos de marketing são realmente submetas para o atingimento das metas gerais da empresa.

Conforme expõe a citação a cima, a definição dos objetivos de marketing, só se dá uma vez que a situação atual do mercado tenha sido analisada e revisada pois só embasado nessa análise, a empresa poderá estabelecer objetivos atingíveis e condizentes com a realidade.

Para Ambrosio e Siqueira (2002, p. 36) “em termos de marketing, um objetivo é algo que se quer alcançar em um determinado período, e que configure a realização de uma oportunidade”.

Os objetivos de marketing são mensuráveis e quantificados, estão identificados no tempo e possuem uma definição clara. Sobre isso, Cobra (1992, p.101) coloca que a definição dos objetivos deve seguir alguns critérios. Sendo esses:

- Orientados para resultados;
- Mensuráveis;
- Realísticos (atingíveis);
- Específicos;
- Aceitáveis por todos departamentos;
- Flexíveis;
- Integrados;
- Desafiadores.

Segundo Dias (2003, p.484) “os objetivos de marketing explicam a maneira como o marketing vai contribuir para o resultado da empresa”.

Como o ambiente onde as organizações estão inseridas se encontra cada vez mais imprevisível, é plausível que os objetivos sejam revisados e reescritos periodicamente no processo de elaboração de um plano de marketing, pois o que se mostra atraente em um determinado momento, pode não ser em outro, e isso graças a diversas razões como questões financeiras, disponibilidades (recursos) ou estratégicas.

e) Estratégias de marketing

Após a análise da situação do mercado, das oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, os objetivos de marketing são formulados, e a maneira na qual a organização vai agir para atingi-los é chamada de estratégias de marketing. Para Kotler (2000, p. 31):

Nesta seção do plano de marketing, o administrador esboça a estratégia de marketing geral ou o “plano do jogo” que deve levar ao atingimento dos objetivos. A **estratégia de marketing** é a lógica de marketing pela qual a unidade de negócios espera atingir seus objetivos de marketing. Consiste em estratégia específicas para mercados-alvo, posicionamento, mix de marketing e níveis de gastos em marketing.

Segundo Dias (2003, p.485), estratégia é “a seção do plano de marketing que traz a maneira como a equipe de marketing vai atingir os objetivos do plano”. Para ele:

É importante não ter pressa na elaboração da estratégia do plano de marketing, mas utilizar esse processo para desenvolver soluções criativas e avaliar alternativa. As melhores estratégias, provavelmente, não serão as primeiras colocadas no papel. As que formarão a estrutura do plano final serão aquelas que destacarem as forças do produto, enfrentarem efetivamente a concorrência, atenderem as necessidades do público-alvo e derem lucro para a empresa, com um investimento razoável de dinheiro e esforço.

A estratégia está relacionada com as escolhas entre as ilimitadas possibilidades e variedades de curso de ação e ferramentas de marketing a serem utilizadas. Kurtz (1998) comenta que “o plano de marketing gira em torno de uma estratégia de marketing que seja eficiente na utilização dos recursos, flexível e adaptável”.

Para ser flexível e adaptável, as estratégias de marketing, como os objetivos, podem ser revisadas e reescritas diversas vezes no desenvolvimento do plano de marketing.

As estratégias sempre devem ser justificas no plano de marketing, pois como são instrumentos persuasivos devem ser utilizadas para assegurar os recursos e ganhar a confiança e a cooperação da gerencia e dos funcionários.

#### f) Programas de ação

Para Kotler (2000), após o estabelecimento das estratégias de marketing, faz-se necessário transformá-las em ações específicas, que respondam as seguintes perguntas: o que será feito? Quando será feito? Quem será o responsável? Quanto irá custar? Ou seja, como as atitudes irão ser tomadas para que se consiga atingir aquilo que foi definido nas estratégias de marketing.

Para outros autores, essa seção do plano de marketing é definida de outra maneira, onde a nomenclatura muda mas a função básica é a mesma. Para Kotler (2000), esta etapa é definida como programa de ação, já segundo Dias (2003), a mesma é chamada de implementação.

A implementação é a hora que a empresa vai por em prática aquilo que definiu no plano de marketing.

Para Dias (2003, p.486) “a seção de implementação de um plano de marketing serve como um roteiro de ação no plano terminado e como um teste da realidade no processo. Como guia de ação, a equipe de marketing saberá que é responsável pelo quê, com quais prazos e com quais recursos”.

Na seção de implementação em um plano de marketing, existem sub-seções que lidam com o orçamento e com os recursos humanos. A parte de orçamento apresenta relação com os custos e benefício estimados assim como as análises sobre o ponto de equilíbrio para cenários otimistas e pessimistas. Já a sub-seção de recursos humanos trata de identificar as pessoas ou departamentos que serão responsáveis por atuar nas estratégias e alcançar os objetivos. Mostrando através de gráficos, os prazos para cada atividade e os responsáveis por ela.

### g) Orçamentos

Os orçamentos são basicamente relatórios de previsão de lucros e perdas. Onde é levado em consideração as receitas que advém do número projetado de unidades que serão vendidas a um determinado preço, e as despesas esperadas, como o custo da produção, da distribuição física e do marketing.

Segundo Kotler (2000) os orçamentos são analisados, aprovados ou modificados pela alta administração, e posteriormente servem de base para compra de material, planejamento da produção, planejamento de pessoal e operações de marketing.

### h) Controles:

É a última seção do plano de marketing e descreve os controles que a administração irá adotar para acompanhar o processo de implementação do plano de marketing. Kotler (2000) comenta que “ em geral, as metas e os orçamentos são apresentados a cada mês ou trimestre, permitindo assim que a administração de topo avalie os resultados de cada período e detecte os negócios ou produtos que não estão atingindo as suas metas”.

A utilização do controle é de vital importância para as organizações que desejam sucesso no plano de marketing, pois com ele, possíveis erros, problemas e falhas podem ser detectados de maneira precoce e ajustados de modo a diminuir a possibilidade de maiores perdas por parte da empresa.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia do trabalho serve para apresentar ao leitor como o mesmo foi elaborado. Desta forma, apresenta-se, a seguir, os elementos decisórios considerados pelo autor para a consolidação do objeto de estudo.

#### 3.1 Tipo de Estudo

Visto que o presente trabalho refere-se a elaboração de um plano de marketing, para sua realização foi empregada uma metodologia específica do autor Philip Kotler, por entender que o mesmo é uma referência nesta área de atuação.

Para tanto, baseado na obra *Introdução ao Marketing*, do ano de 2000, seguiu-se as etapas apresentadas a seguir:

- .Situação atual de marketing;
- .Análise ambiental;
- .Objetivos e questões;
- .Estratégias de marketing;
- .Programas de ação;
- .Orçamentos;
- .Controles.

Obedecendo a ordem das etapas, realizou-se uma análise ambiental da organização visando diagnosticar a situação de marketing da empresa. Neste caso, utilizou-se o método exploratório-descritivo para investigar a mesma.

Para a análise dos ambientes interno e externo da empresa, utilizou-se também do método exploratório-descritivo, sendo que na análise interna o método exploratório foi necessário para se obter informações diretamente da proprietária por meio de entrevistas, e descritivo quando o autor, através da observação, relatou fidedignamente o que verificou *in loco*. As informações coletadas foram: produtos e serviços, a estrutura organizacional, os recursos humanos, tecnológicos e financeiros.

Para a análise do ambiente externo o método exploratório também foi utilizado, pois o pesquisador não tinha conhecimento pleno dos fatores que influenciavam direta e indiretamente a realidade da empresa. Desta forma, foram realizadas pesquisas baseadas em fontes primárias e secundárias, sendo que procurou-se analisar os seguintes pontos: clientes, fornecedores, fatores político-legais, sócio-culturais, tecnológicos, econômicos assim como os concorrentes.

Após a realização destas análises ambientais, a pesquisa se tornou conclusiva, pois o autor tinha dados relevantes para tanto.

Em uma etapa posterior à análise ambiental, realizou-se, de acordo com a metodologia sugerida por Kotler, o estabelecimento dos objetivos, estratégias, ações e controles do plano de marketing.

Em relação aos objetivos de marketing, os mesmos foram determinados a partir de entrevistas com a proprietária da empresa visando conhecer as suas expectativas para com o futuro do empreendimento, assim como mediante conclusões advindas da etapa de análise.

Salienta-se que os mesmos procedimentos destacados para a determinação de objetivos foram utilizados para o estabelecimento de estratégias, planos de ações e medidas de controle.

### **3.2 Coleta de Dados**

Tendo o intuito de ressaltar os métodos para a coleta de dados, apesar de alguns já terem sido descritos no item 3.1, criou-se este item para explicitar os outros métodos utilizados.

Logo, além das entrevistas já salientadas com a proprietária, foram realizadas entrevistas com funcionários da ABAV (Associação Brasileira de Agências de Viagens), SANTUR (Santa Catarina Turismo S/A) e DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística

e Estudos Sócio Econômicos). As entrevistas ocorreram ao longo do segundo semestre do ano de 2005 no local onde a empresa está situada, por telefone e e-mail.

Realizou-se também uma análise documental. A análise de documentos da empresa serviu para enriquecer o estudo, principalmente quando o pesquisador estava levantando a situação atual de marketing, levando em consideração também o conteúdo de relatórios, cadastros, fichas, balanços e arquivos.

Por fim, para a coleta de dados para a Fundamentação Teórica, utilizou-se fontes bibliográficas, assim como sites disponíveis na internet para sustentar e fundamentar a pesquisa. Salienta-se ainda que prioriza-se o levantamento bibliográfico em livros específicos da área de Marketing, revistas científicas, e trabalhos de conclusão de curso disponíveis na Universidade Federal de Santa Catarina.

## 4 ESTUDO DE CASO – REFLEX TURISMO

Neste capítulo expõe-se a etapa do trabalho relacionada a história da organização, análise do ambiente interno e externo, assim como estabelecimento dos objetivos, estratégias, ações e controles para que o plano de marketing seja concluído.

### 4.1 Histórico da Empresa

A Reflex Turismo e Promoções Ltda – ME é uma agência de viagens localizada na rua Tenente Silveira, edifício Atlas nº200, sala 704 no centro da cidade de Florianópolis, no estado de Santa Catarina.

A empresa foi fundada em 20 de fevereiro de 1990 por três sócias; Miriam Sartori, Sônia Espíndola e Cláudia Carneiro e permaneceu com esse quadro de sócios até o ano 1992.

De volta ao Brasil depois de uma temporada nos Estados Unidos, Maria Célia Goulart chegou repleta de idéias e inscreveu-se no curso de Turismo e Hotelaria do Instituto Veneto. Após o término do curso, juntamente com as sócias Maria Elizabeth Goulart Scalabrin e Terezinha Goulart tiveram a idéia de adquirir uma agência de viagens o que evoluiu até tornar-se realidade com a compra da Reflex Turismo e Promoções em maio de 1992.

Em dezembro de 2002 o quadro de sócios da empresa foi alterado com a saída das sócias Terezinha Goulart e Maria Célia Goulart, e a entrada de dois novos sócios: Eduardo Goulart Scalabrin e Carolina Goulart Scalabrin.

A empresa em estudo é caracterizada como uma agência de viagens de pequeno porte, ou microempresa, pois conforme a Lei 9.841 de 05 de outubro de 1999 consultada no *web site* do SENADO FEDERAL (2004), possui faturamento anual inferior a R\$244.000,00 e segundo

IBGE (2004), já que conta com 3 empregados, menos que os nove empregados estipulados na classificação do porte.

A partir da consulta ao Relatório de Volume de Vendas da empresa constatou-se que a Reflex Turismo se destaca mais pela venda de pacotes turísticos, passagens aéreas e alugueis de carros para dentro do Brasil do que para o exterior. A porcentagem das vendas nacionais sobre o faturamento anual representa cerca de 60%. Dentro desse 60%, os pacotes turísticos representam 60%, as vendas de passagens aéreas 30% e outros 10% são representados por seguros viagem, alugueis de veículos, reservas de hotéis etc.

Ainda com base no Relatório de Volume de Vendas da empresa, a porcentagem das vendas internacionais sobre o faturamento anual do empreendimento representa algo em torno de 40%. Dentro desses 40%, encontram-se os pacotes turísticos, com um percentual de 50%, vendas de passagens aéreas, com 40% e os 10% restantes são representados por seguros viagem, passagens de trem, cursos de idiomas no exterior, alugueis de veículos, reservas de hotéis etc.

A Reflex Turismo é uma empresa que não trabalha com planejamento estratégico de marketing, e de acordo com a proprietária, possui um foco confuso e não definido em relação ao segmento que deseja atingir. Nesse sentido, o plano de marketing poderá auxiliar a organização a definir melhor o seu público alvo, além de melhorar o foco dos seus negócios, os objetivos organizacionais, estratégias e ações para atingi-los.

Conhecido um pouco da história da organização, faz-se então necessário a definição do negócio, missão, visão, valores e políticas para que possa servir como baliza na elaboração do plano de marketing, uma vez que a mesma não possui tais definições de forma escrita e explícita.

## NEGÓCIO

Prestação de serviços no ramo turístico com a venda de passagens aéreas, reservas em hotéis, pousadas, resorts, locações de carros, pacotes turísticos, cruzeiros marítimos, passagens de trem e seguros viagens.

## MISSÃO

Por não apresentar uma missão definida de forma explícita, a mesma foi criada baseada naquilo que a empresa se propõe a fazer melhor para os seus clientes. Ou seja:

Prestar serviços turísticos através de um atendimento personalizado e competente, transmitindo aos seus clientes conhecimento, tranquilidade e confiança além da certeza das melhores viagens.

## VISÃO

Ser uma empresa reconhecida pela contribuição e fortalecimento do turismo, assim como proporcionar aos clientes a oportunidade de conhecer novos lugares, pessoas e culturas, procurando estar entre as cinco melhores agências de turismo de Florianópolis em até cinco anos, nos quesitos confiança, atendimento, credibilidade e segurança.

## VALORES E POLITICAS DE ATUAÇÃO

§ Competência sustentada no conhecimento e experiência, nas habilidades e nos valores das pessoas que a conduzem – Através de reciclagem continua a todos da empresa, para que juntamente com a experiência adquirida ao longo dos anos sejam uma das suas principais competências.

§ Foco no cliente, atendendo às suas necessidades e proporcionando-lhe vantagem competitiva – Oferecendo a maior variedade possível em relação a destinos e preços juntamente com a prestação de um serviço personalizado.

§ Comprometimento com a missão, visão, política e objetivos para o alcance dos resultados - Manter o foco através da utilização do plano de marketing como ferramenta de auxílio no alcance das metas organizacionais.

§ Crescimento pessoal e profissional em um processo de aprendizado contínuo e compartilhado, favorecendo o bem-estar de todos – Fazer com que as pessoas cresçam junto com a empresa através de salários adequados, cursos de atualização, palestras, participação em congressos e viagens de reconhecimento.

## **4.2 Análise ambiental**

A análise ambiental corresponde a uma visão detalhada do ambiente interno e externo a que a organização se encontra. Na análise, costuma-se verificar os seguintes ambientes: externos e internos. No ambiente externo, encontram-se os clientes, fornecedores, concorrentes, fatores político-legais, sócio-culturais, tecnológicos, econômicos. Já em relação ao ambiente interno, salientam-se os produtos e serviços, estrutura organizacional, recursos humanos, tecnologia e financeiros.

### **4.2.1 Ambiente externo**

Neste sentido, analisar-se-ão os componentes pertinentes à atuação da Reflex Turismo e Promoções Ltda – ME sob os grupos: clientes, fornecedores, fatores político-legais, sócio-culturais, tecnológicos e econômicos, bem como os concorrentes.

a) Clientes

De acordo com dados da empresa, os clientes da Reflex Turismo estão divididos em pessoa física e jurídica. Na visão da proprietária, os mesmos utilizam os serviços da empresa principalmente pela confiança e pelo atendimento personalizado que recebem quando são atendidos.

Para a proprietária, atendimento personalizado significa conhecer os clientes pelo nome, conhecendo as suas preferências e gostos, para assim poder oferecer aquilo que mais se encaixe com as suas expectativas.

Esse serviços personalizados, na visão da empresa, funcionam como um dos principais diferenciais em relação aos concorrentes, já que em termos de opções, preços e prazos ofertados, existem algumas semelhanças. Na realidade, de acordo com a análise da concorrência, as opções são quase as mesmas para todas as agências de turismo, cabendo a elas, encontrar nessa gama enorme de serviços que são ofertados as opções que mais se enquadram com aquilo que os clientes necessitam e desejam.

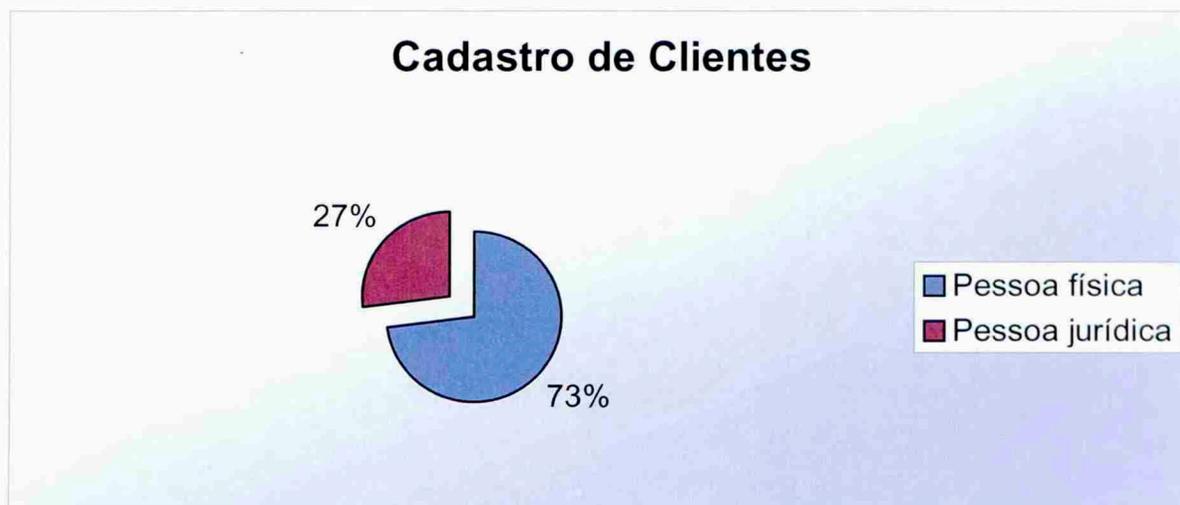
De acordo com o levantamento feito nos documentos da empresa, a maioria dos clientes, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas, geralmente chegam até a agência através da indicação de outros clientes, amigos e conhecidos. Na visão da proprietária, ter clientes que vieram por indicação tende a ser melhor e mais seguro, pois em se tratando de referência pessoais, existe a probabilidade de se diminuir a inadimplência.

Com base no cadastro da empresa, visando traçar um perfil de clientes, obtiveram-se dados tais como:

A Reflex Turismo possui cadastrado aproximadamente 700 pessoas que estão divididas em pessoas física, com 511, equivalente a 73% do montante, e pessoas jurídica, com

189, equivalente a 27 % do montante. A seguir expõe-se um gráfico para melhor visualizar essa situação:

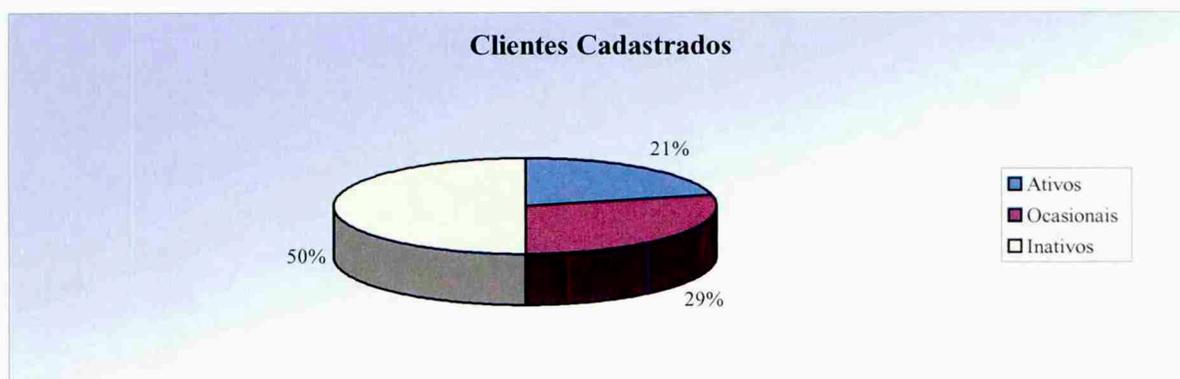
**Gráfico 1: Clientes pessoas física e jurídica**



Fonte: Cadastro da Reflex Turismo

Analisando o cadastro, percebeu-se que dentro dos 700 clientes cadastrados, 150 são os chamados ocasionais ou aqueles que utilizaram os serviços da empresa 3 ou 4 vezes nos últimos cinco anos, 400 são os chamados inativos ou aqueles que utilizaram os serviços da empresa 1 ou 2 vezes nos últimos cinco anos, e por fim, 150 são os chamados clientes ativos ou aqueles que utilizaram os serviços da empresa 5 ou mais vezes nos últimos cinco anos. Esse percentual pode ser mais bem entendido através do gráfico a seguir.

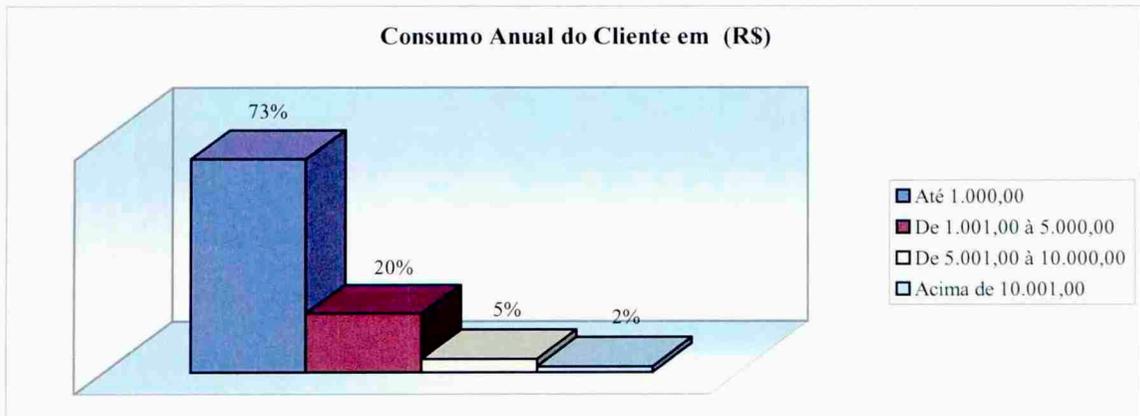
**Gráfico 2: Clientes ativos, ocasionais e inativos**



Fonte: Cadastro da Reflex Turismo

Analisando o cadastro de clientes, constatou-se que dentre os 150 clientes ativos, 110 clientes gastaram até R\$ 1.000 por ano, 30 clientes gastaram de R\$ 1.001 a R\$ 5.000 por ano, 7 clientes gastaram de R\$ 5.001 a R\$ 10.000 por ano e 3 clientes gastaram mais de R\$ 10.001 por ano. O gráfico a seguir apresenta o consumo anual dos clientes ativos da Reflex Turismo.

**Gráfico 3: Consumo anual dos clientes ativos**



Fonte: Cadastro da Reflex Turismo

Em relação a frequência de viagens dos clientes ativos da Reflex Turismo, pôde-se constatar que 40% ou 60 clientes viajaram 1 vez por ano, 50% ou 75 clientes viajaram mais de uma vez por ano e 10% ou 15 clientes viajaram com intervalos irregulares. Assim mostra o gráfico a seguir:

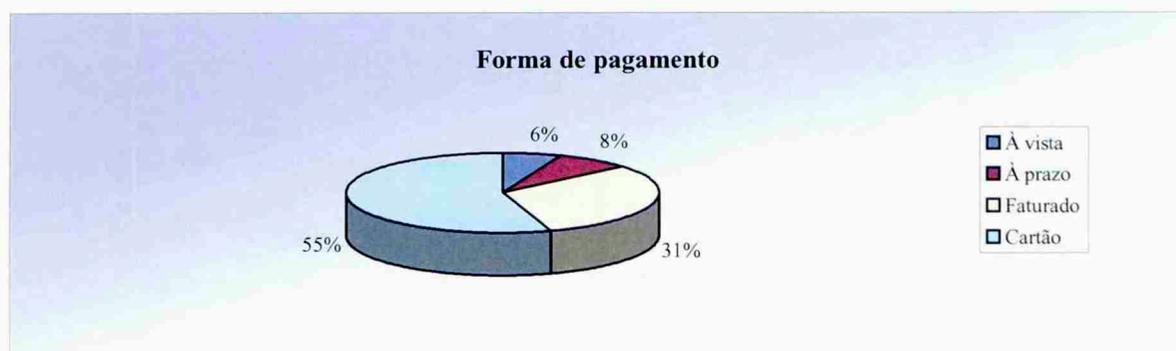
**Gráfico 4: Frequência de viagens dos clientes ativos**



Fonte: Cadastro da Reflex Turismo

Mais uma vez em consulta ao cadastro da empresa pôde-se traçar um perfil de como os clientes ativos pagam pelos serviços adquiridos. Cerca de 6% pagaram os serviços à vista, 8% à prazo (cheque), 31% faturado (fatura) ou seja pagaram em até 20 dias após a compra dos serviços, e 55 % utilizaram o cartão. O gráfico a seguir mostra a distribuição em percentuais.

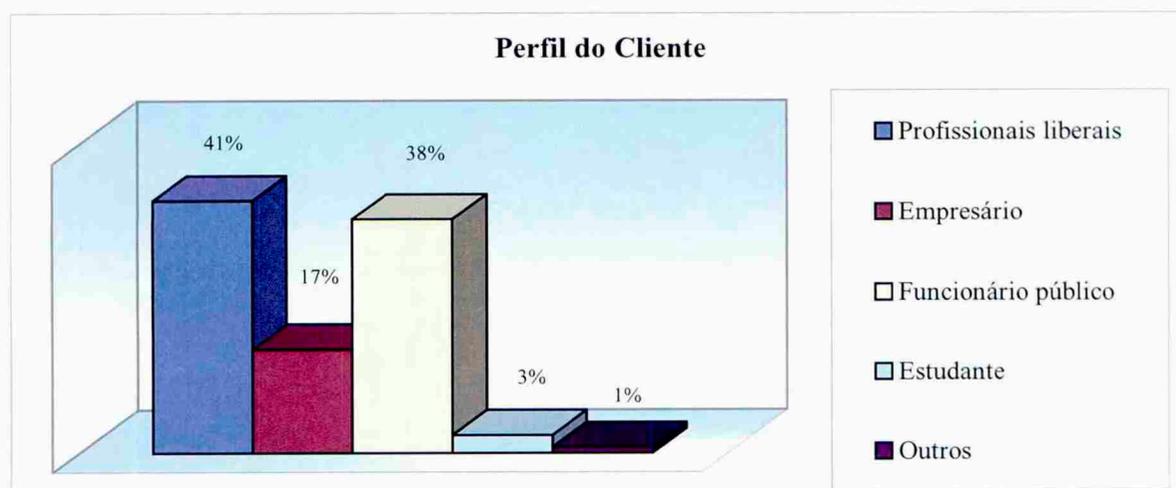
**Gráfico 5: Forma de pagamento do clientes ativos**



Fonte: Cadastro da Reflex Turismo

Em relação aos clientes pessoa física cadastrados, constatou-se que 41% são profissionais liberais (advogados, médicos, dentistas...), 17% são empresários, 38% são funcionários públicos e 4% são estudantes. A seguir encontra-se o gráfico que demonstra essa realidade.

**Gráfico 6: Ocupação dos clientes pessoa física**

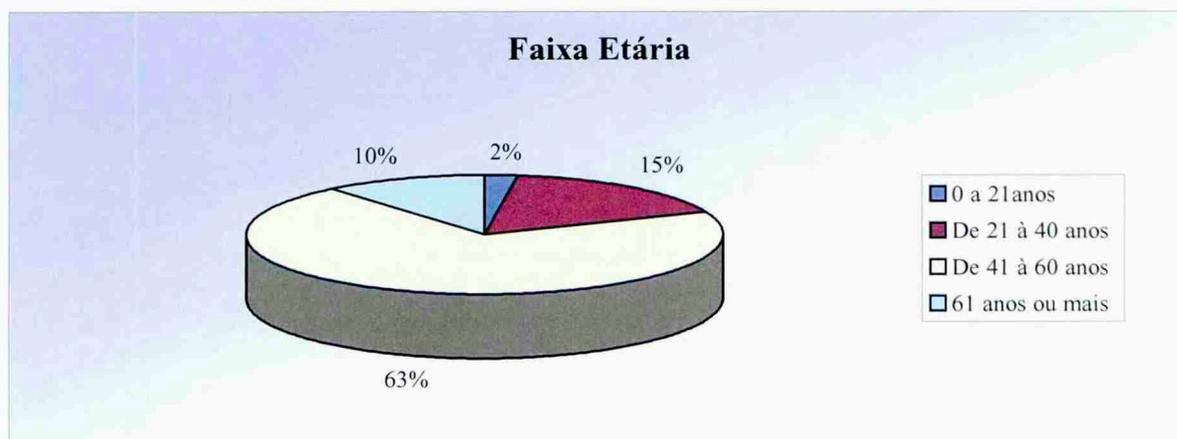


Fonte: Cadastro da Reflex Turismo

Com base no gráfico acima, percebeu-se que 58% dos clientes pessoas físicas são representados por profissionais liberais e empresários. Segundo a proprietária, os mesmos compraram apenas como pessoas físicas e não pelas suas empresas como pessoa jurídica, abrindo assim, uma grande oportunidade para empresa em relação a captação desses clientes que utilizam os serviços da Reflex Turismo como pessoas física mas não compraram pela empresa.

Ainda em relação aos clientes pessoas físicas, pode-se traçar um perfil em relação a idade dos mesmos. Conforme demonstrado no gráfico abaixo, verifica-se que 2% dos clientes tem de 0 a 21 anos, 15% estão entre a faixa de 22 a 40 anos, 63% possuem entre 41 e 60 anos e 10 % são os clientes que tem 61 anos ou mais.

**Gráfico 7: Idade clientes pessoa física**



Fonte: Cadastro da Reflex Turismo

Visando caracterizar os clientes pessoas jurídicas, observou-se que os mesmos atualmente são compostos basicamente por pequenas e médias empresas comerciais e de serviços, assim como por órgãos públicos situados na região da grande Florianópolis. Esses clientes costumam procurar a empresa unicamente para negócios e compram, geralmente, passagens aéreas e reservas em hotéis.

No intuito de se criar um demonstrativo preliminar da distribuição do faturamento bruto da empresa até o mês de novembro no ano de 2004, elaborou-se uma tabela exibindo os produtos/serviços que contribuíram para este resultado. Tal demonstrativo é importante pois a empresa em questão buscará em seu plano de marketing atrair novos clientes classificados como pessoas jurídicas. Entretanto, procurar-se-á atingir também os 58% de clientes classificados como pessoas físicas, mas que a rigor, são profissionais liberais que nem sempre adquirem um produto/serviço como pessoas jurídicas. A tabela está exposta a seguir:

**Tabela 1: Faturamento anual da Reflex Turismo (Jan a Nov 2004)**

PRODUTOS/SERVIÇOS	PESSOA FISICA	PESSOA JURÍDICA	VALOR TOTAL (R\$)	PORCENTAGEM TOTAL
PASSAGENS AÉREAS	R\$ 65.251,06 63,41%	R\$ 37.640,61 36,58%	R\$ 102.891,67	52,38%
PACOTES TURÍSTICOS	R\$ 81.714,05 100%	---	R\$ 81.714,05	41,60%
HOTÉIS	R\$ 6.320,40 60,17%	R\$ 4.182,29 39,82%	R\$ 10.502,69	5,34%
LOCADORAS DE VEÍCULOS	R\$ 332,70 100%	-----	R\$ 332,70	0,16%
OUTROS	R\$ 957,88 100%	-----	R\$ 957,88	0,48%
TOTAL	R\$ 154.576,09 79%	R\$41.822,90 21%	R\$ 196.398,99	100%

Fonte: Relatório Volume de Vendas da Reflex Turismo

Com esses dados percebe-se que as passagens aéreas vendidas para pessoas jurídicas são responsáveis por 36,58% do total de passagens vendidas e 19,16% do faturamento bruto da empresa, mesmo esses clientes representando apenas 27% do total de pessoas cadastradas. Já a venda de hospedagem para as pessoas jurídicas foi responsável por apenas 39,82% em relação as vendas gerais de hospedagens e 2,12% do faturamento bruto da empresa.

Para a elaboração de metas baseada nos valores das vendas de passagens aéreas e hospedagens vendidas para as pessoas jurídicas, faz-se necessário consultar uma série

histórica dessas vendas ao longo dos últimos seis anos. A série histórica está exposta na tabela a seguir:

**Tabela 2: Série histórica das vendas de passagens aéreas e hospedagens para as pessoas jurídicas**

<b>ANO</b>	<b>HOSPEDAGENS</b>	<b>PASSAGENS (R\$)</b>
<b>1998</b>	<b>4.236,12</b>	<b>R\$ 39.723,85</b>
<b>1999</b>	<b>4.002,87</b>	<b>R\$ 33.210,29</b>
<b>2000</b>	<b>3.729,65</b>	<b>R\$ 32.196,15</b>
<b>2001</b>	<b>3.578,78</b>	<b>R\$ 33.294,89</b>
<b>2002</b>	<b>3.998,55</b>	<b>R\$ 36.423,40</b>
<b>2003</b>	<b>6.569,54</b>	<b>R\$ 44.213,21</b>
<b>2004</b>	<b>4.182,29</b>	<b>R\$ 37.640,61</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>3.328,26</b>	<b>R\$ 36.671,77</b>

Fonte: Relatório Volume de Vendas da Reflex Turismo

Com os dados do cadastro e do Relatório de Volume de Vendas da empresa, pode-se traçar um perfil geral dos clientes da Reflex Turismo. Eles são, em sua maioria, profissionais liberais e funcionários públicos, que viajam mais de uma vez por ano, compram serviços entre R\$1.000 e R\$10.000 por ano e utilizam o cartão como forma de pagamento.

Porém, estando as estratégias desse plano de marketing voltadas para os clientes pessoas jurídica, faz-se necessário caracterizá-los com maior profundidade. Dentre esses clientes, a distribuição em relação a área de atuação demonstra as futuras potencialidades de atração mediante as áreas que menos contribuem. A tabela a seguir expõe a porcentagem de cada área de atuação em relação ao faturamento bruto dos clientes pessoa jurídica:

**Tabela 3: Área de atuação dos clientes pessoa jurídica**

ÁREA DE ATUAÇÃO	% (FATURAMENTO PESSOA JURIDICA)
SUPERMERCADISTA	30%
ADVOCACIA	15%
ÓRGÃOS PUBLICOS	30%
SAÚDE	25%
TOTAL	100% (R\$ 41.822,90)

Fonte: Relatório Volume de Vendas da Reflex Turismo

Com base na situação apresentada, acredita-se que a empresa pode determinar estratégias e ações visando atingir dois públicos-alvo: os 58% dos clientes pessoas física (profissionais liberais e empresários) que compram como pessoas física mas não pelas empresas que trabalham, e os clientes pessoas jurídica da área de atuação da advocacia, ou seja, os escritórios de advocacia.

O primeiro público é composto pelos clientes já cadastrados na Reflex Turismo, representados pelos 58% dos clientes pessoas físicas. O segundo publico é composto por Supermercados, onde atualmente a Reflex Turismo atende dois localizados na grande Florianópolis; escritórios de advocacia, onde dos 323 cadastrados na OAB (Ordem dos Advogados do Brasil), a empresa atende vinte e duas; órgãos públicos, onde a empresa atende a Universidade Federal e a Casa Civil; e por fim empresas da área de Saúde, que no caso são seis, sendo quatro farmácias e duas clínicas médicas.

Apesar da empresa possuir um número significativo de clientes em seus cadastros, esse número não vem se convertendo em resultados expressivos, compatíveis com a expectativa da proprietária. A rigor, essa diferença entre o número de clientes cadastrados e os clientes ativos pode ser explicada com base nos seguintes argumentos:

Com o advento da Lei 8.666 do ano de 1993, as empresas estatais e de economia mista foram obrigadas a comprar suas passagens através de licitação. A Reflex Turismo perdeu um número considerável de clientes, pois sendo uma empresa pequena ficou difícil

competir com as empresas de grandes porte em licitações. Essa perda chegou a diminuir em até 20% o número de clientes pessoa jurídica cadastrados da empresa.

. Um outro motivo foi porque alguns clientes deixaram de utilizar os serviços da Reflex Turismo em função de mudança de cidade, a falta de lembrança da marca ou por problemas econômicos.

#### b) Fornecedores

A empresa vê na relação com os fornecedores uma intensa busca por laços de confiança e parceria já que ambos os negócios são complementares. A relação de confiança e parceria é fundamental para as agências de viagens porque a partir de um bom relacionamento há uma tendência de se obter o sucesso nas operações. Diante disso, analisando o cadastro de fornecedores da Reflex Turismo, tem-se como fornecedores:

- Companhias aéreas nacionais e internacionais;
- Hotéis, Pousadas , Flats e Resorts no Brasil e no exterior
- Operadoras nacionais e internacionais;
- Locadoras de veículos nacionais e internacionais;
- Seguradoras de Viagens
- Navios no Brasil e no exterior

#### **Companhias aéreas**

Entre as companhias aéreas que a Reflex Turismo se relaciona, encontram-se a Gol, Varig, Tam, Vasp, American AirLines, Delta AirLines, Air Canada, Air France, dentre outras.

O relacionamento da Reflex com as companhias aéreas ocorre basicamente através do sistemas de reservas Amadeus (on-line), dos *web sites*, *e-mails* e telefone no intuito de obter cotizações, confirmações, alterações e reservas de passagens aéreas.

As reservas nacionais e internacionais são efetuadas e tarifadas diretamente no sistema Amadeus com exceção da Gol Linhas Aéreas. Nela, as consultas e reservas são efetuadas diretamente no seu *web site* ([www.voegol.com.br](http://www.voegol.com.br)) através de uma senha particular fornecida exclusivamente para a Reflex Turismo.

O comissionamento pago sobre a venda de passagens pelas companhias aéreas nacionais e internacionais ocorre da seguinte maneira:

**Tabela 4: Comissionamento das Companhias Aéreas**

COMPANHIAS AÉREAS	% SOBRE AS TARIFAS
VARIG	10% - nacional 9% - internacional
GOL	10% - nacional
TAM	10% - nacional 9% - internacional
VASP	13% - nacional
AMERICA AIRLINES	9% - internacional
AIR FRANCE	6% - internacional
UNITED AIRLINES	9% - internacional
AEROLINEAS ARGENTINAS	9% - internacional

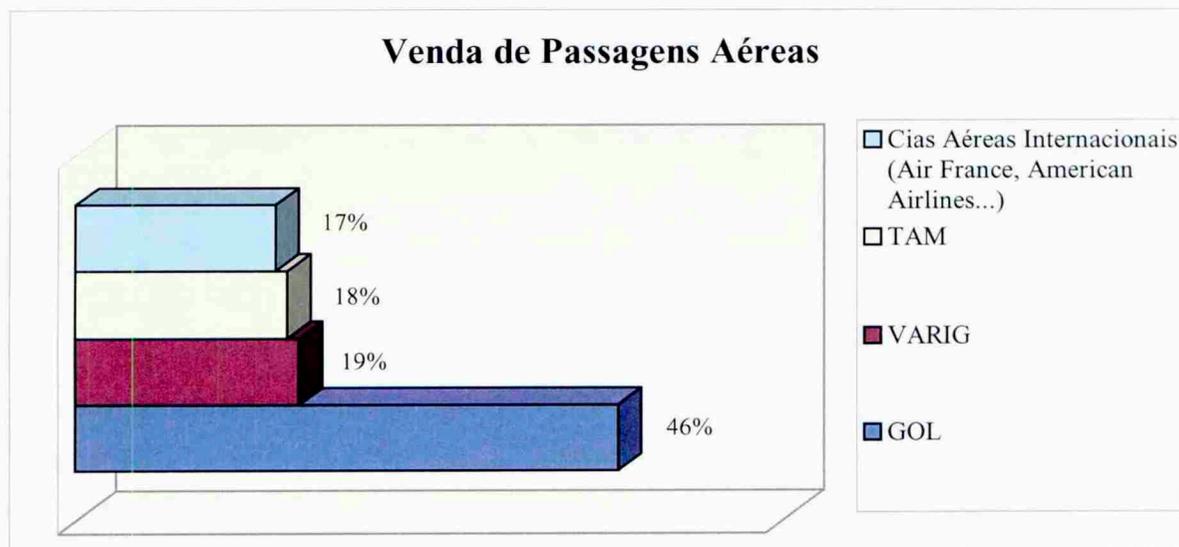
Fonte: Dados primários (Reflex Turismo)

A Reflex Turismo vem mantendo um relacionamento profícuo com as Companhias Aéreas. Por possuir acesso direto as mesmas, consegue resolver os problemas com rapidez e facilidade.

A rigor, a maioria das companhias aéreas são dignas de confiança, pois se esforçam no sentido de atender as necessidades dos passageiros, cumprir os horários de partida dos vôos, prestar um bom atendimento de bordo, assim como tomar os devidos cuidados com as

bagagens. Porém, independente das razões existentes, atualmente os clientes da Reflex Turismo estão preferindo voar GOL. Tal afirmação pode ser comprovada mediante apresentação dos números contidos no Relatório de Volume de Vendas da empresa demonstrado a seguir:

**Gráfico 8: Relatório de Volume de Vendas - Venda por companhia aéreas**



Fonte: Relatório de Volume de Vendas (Reflex Turismo)

Em caso de problemas que eventualmente possam vir a ocorrer, as companhias aéreas procuram resolvê-los da maneira mais rápida e satisfatória para o cliente. Isso porque a concorrência nesse ramo é muito acirrada e a maneira que um problema é resolvido pode ser um ponto a favor ou contra a companhia na hora de uma escolha.

No momento, o relacionamento da Reflex Turismo com a VASP está estremecido devido ao difícil período que a mesma vem passando. Para tanto, cita-se como exemplo o caso de que o único voo que a VASP operava em Florianópolis acabou sendo cancelado por tempo indeterminado.

## Hotéis

A Reflex Turismo trabalha com vários Hotéis, Flats, Pousadas e Resorts, porém o maior volume de reservas é feito com as grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais. Entre elas pode-se mencionar a rede Plaza, Transamérica, Parthenon, Sofitel, Íbis e Mercure. O contato é feito via internet, onde as reservas são solicitadas e posteriormente confirmadas. O *voucher*<sup>1</sup> também é recebido via internet.

Os hotéis pertencentes às grandes redes, de maior ou menor porte, as pousadas, *flats* e *resorts* geralmente comissionam as agências em 10% (dez por cento). O critério utilizado pela agência para a escolha do melhor hotel para o cliente depende do perfil do hóspede, independente da comissão. Como a grande maioria dos clientes da Reflex Turismo já são conhecidos da empresa, a mesma tem uma noção preliminar do que os clientes desejam, porém, tal desejo pode mudar ao longo do tempo. No caso de novos clientes, costuma-se realizar uma entrevista minuciosa afim de conhecer o perfil das pessoas, assim como receber informações acerca das suas expectativas.

Atualmente, com o advento dos *web sites* dos hotéis na internet, o processo de escolha por um meio de hospedagem ficou bem mais fácil. Normalmente, a agência encaminha para o cliente algumas opções de *web sites* e os valores conveniados (menores que os de balcão). Na maioria das vezes, os *web sites* proporcionam uma visão completa dos serviços/produtos que o hotel disponibiliza, além de fotos da infra-estrutura e programações de lazer. Tais informações possibilitam as pessoas definirem melhor os seus roteiros e locais de descanso em geral.

---

<sup>1</sup> Voucher – comprovante de reserva

## Operadoras

Entre as operadoras que a Reflex Turismo trabalha encontram-se: Tam Viagens, CVC, Incomum, Tortola, New Line, entre outras. A Reflex Turismo mantém contato com as operadoras através dos seus *web-sites*, *e-mails* e por telefone. O uso do *e-mail* e do telefone ocorre mais no intuito de realizar consultas e confirmações. No entanto, o meio de comunicação mais utilizado entre ambos é a internet, haja visto que muitas operadoras já disponibilizam *web-sites* próprios para as agências e fornecem uma senha particular que permite as mesmas montar os seus pacotes sem o auxílio da operadora.

Através da internet, as operadoras, atualmente, trabalham com uma gama enorme de opções de pacotes nacionais e internacionais. Visando personalizá-los ao gosto dos clientes, cabe as agências trabalharem identificando o perfil e adequando os serviços as condições financeiras e de tempo dos mesmos.

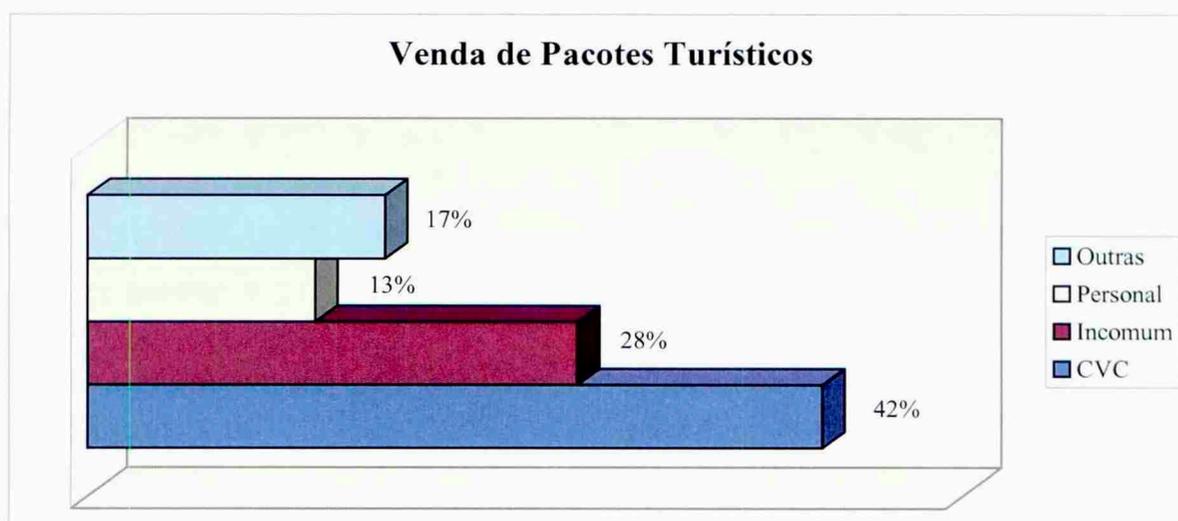
O resultado positivo oriundo de uma transação entre o cliente e a agência se inicia com a escolha de uma operadora adequada para o destino solicitado, pois é de praxe as operadoras se especializarem em determinados destinos tais como Europa, América do Norte, América Central, América do Sul, Ásia, África e o próprio Brasil. Ou seja, dependendo do destino objetivado pelo cliente, o rol de opções de escolha pode ser consideravelmente amplo ou não.

Por outro lado, outros fatores tendem a influenciar as agências de viagem na escolha das operadoras. Dentre eles, na visão da Reflex Turismo, o mais importante é a credibilidade e a seriedade que as mesmas possuem no mercado. Todavia, pode-se também analisar a rapidez, o profissionalismo, a cordialidade no atendimento, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos e os preços. Visando proporcionar um serviço compatível com as necessidades dos clientes, normalmente a agência realiza uma ação de levantamento de preços

com duas ou três operadoras de sua confiança, verificando ao longo do processo qual a proposta mais adequada ao gosto do cliente, para então depois concluir o negócio.

Em uma consulta ao Relatório de Volume de Vendas da empresa constatou-se que em relação a venda de pacotes turísticos, a operadora que a Reflex Turismo mais se relaciona e utiliza os serviços é a empresa CVC Viagens. O gráfico a seguir expõe melhor a situação presente:

**Gráfico 9: Venda de pacotes turísticos**



Fonte: Relatório de Volume de Vendas (Reflex Turismo)

Em relação ao comissionamento pago sobre a venda de pacotes nacionais e internacionais pelas operadoras, os valores praticados costumam ser:

**Tabela 5: Comissionamento das Operadoras**

<b>OPERADORAS</b>	<b>% DA AGÊNCIA</b>
TAM VIAGENS	10% - nacional
	10% - internacional
CVC	10% - nacional
	10% - internacional
INCOMUM	10% - nacional
	10 % - internacional
TORTOLA	10% - nacional
	10 % - internacional
NEW LINE	10% - nacional
	12% - internacional

Fonte: Dados primários (Reflex Turismo)

Diante do apresentado, percebe-se que há uma equivalência no percentual de comissionamento. Desta forma, o motivo da escolha por uma ou outra operadora passa por questões relacionadas a preferência do gestor, assim como pelos destinos trabalhados por elas.

### **Locadoras de veículos**

Sobre as locadoras de veículos nacionais e internacionais, de acordo com a proprietária, geralmente o primeiro contato é feito por telefone para obter-se informações atualizadas. Posteriormente, as outras operações podem ser realizadas pela internet, como por exemplo, a reserva de um veículo. Um outro exemplo é a emissão do voucher, onde normalmente o mesmo é entregue diretamente na agência, e, em casos excepcionais, pode ser acessado via internet.

A Reflex Turismo trabalha diretamente com várias locadoras. Dentre as existentes, as mais utilizadas são: Hertz, Localiza, Avis, Trifly e Álamo. Para conhecimento, o

comissionamento é padrão entre as locadoras e corresponde a 10% (dez por cento ) do valor do aluguel.

A escolha da locadora de veículos por parte da Reflex Turismo para os clientes ocorre levando-se em consideração a credibilidade da empresa, as opções e categoria dos veículos, qualidade no atendimento, valor da diária, localização de filiais, facilidade no recebimento e na entrega do veículo.

Conforme já salientado, dentre as diversas empresas, a Reflex Turismo vem utilizando com maior frequência os serviços das empresas Hertz, Localiza e Avis, já que as mesmas possuem um nome reconhecido mundialmente, tendo, inclusive, filiais espalhadas por vários países, atendendo tanto as agências de viagem como os clientes.

### **Seguradoras**

São várias as seguradoras de viagens disponíveis no mercado com a qual a Reflex mantém contato. Dentre elas pode-se citar: Touriscard, Prestur, Assist-card e Word Plus.

Porém, devido a qualidade de atendimento prestado à Reflex Turismo e, conseqüentemente, aos seus passageiros, 90% (noventa por cento) dos seguros vendidos pela empresa são adquiridos com a empresa Touriscard. A Touriscard é uma empresa de âmbito global, reconhecida pela sua variedade de opções de seguros oferecidos e pelo atendimento rápido e eficiente prestado em caso de necessidade.

O comissionamento dos seguros variam de acordo com o valor da cobertura adquirida e com promoções eventuais. Como exemplo pode-se citar:

**Tabela 6: Comissionamento da Touriscard**

SEGURADORA	TIPO	COMISSÃO	COBERTURA EM U\$
TOURISCARD	ROYAL	20%	Até 100.000,00
TOURISCARD	VIP	20%	Até 50.000,00
TOURISCARD	STAR	20%	Até 15.000,00
TOURISCARD	BASIC	25%	Até 6.000,00
TOURISCARD	WORD	25%	Até 5.000,00

Fonte: Dados primários (Reflex Turismo)

A escolha do seguro feita pela Reflex Turismo obedece o princípio da necessidade do cliente, assim como das características do seu pacote turístico. Logo, os valores podem variar de viagem para viagem, partindo do pressuposto que nem sempre os clientes irão querer visitar o mesmo destino já realizado.

### c) Concorrentes

A concorrência no ramo das agências de viagem para a Reflex Turismo é constituída pelas mais de quarenta agências de turismo cadastradas na ABAV (Associação Brasileira de Agências de Viagens) na região de Florianópolis. Este número, porém, varia, pois segundo a operadora TAM Viagens, existem aproximadamente sessenta e cinco agências de viagem em Florianópolis. Todavia, é importante lembrar que existem concorrentes que estão situadas em outras cidades e estados, visto que um cliente de uma localidade pode comprar passagens, pacotes turísticos e outros serviços de uma empresa situada em outra região.

Entre os principais concorrentes, situados em Florianópolis, cita-se a Açoriana Turismo, Ilhatur e Lovetur. A seguir, far-se-á uma descrição das principais características destas empresas.

### ▪ Açoriana Turismo

A Açoriana é uma empresa que opera há dezesseis anos prestando serviços turísticos, intermediando a compra e venda de passagens aéreas e terrestres, alugueis de carros, reservas em hotéis ou qualquer outro produto turístico nacional e internacional.

A empresa está localizada em dois pontos. A matriz está no centro de Florianópolis, na rua Dom Jaime Câmara, 106, piso térreo. A filial, na Av Leoberto Leal 389 - sl 102 em Barreiros São José. De acordo com informações obtidas na página da empresa ([www.acoriana.com.br](http://www.acoriana.com.br)), o seu quadro de colaboradores totaliza dezoito profissionais.

A empresa costuma utilizar a internet para disponibilizar outras informações pertinentes aos clientes. Dentre elas, cita-se as tarifas, simulações de orçamentos, realização de reservas, dentre outras.

Um diferencial que esta empresa tem é a representação exclusiva da *American Express Corporate* para Florianópolis e região, proporcionando ao seus clientes a troca de moedas estrangeiras e compra de *Travellers Check American Express*<sup>2</sup>. Outro diferencial da empresa é que eles trabalham ainda na operação de eventos em parceria com empresas organizadoras e coordenadoras de eventos.

Por se tratar de uma empresa que está há dezesseis anos no mercado de Florianópolis, assim como por oferecer serviços diferenciados, na visão da Reflex Turismo, a Açoriana Turismo pode ser considerada a principal ou maior concorrente direta. Em sua gama de serviços encontram-se:

- Pacotes exclusivos - fazendo papel de operadora a agência organiza pacotes para Disney World nos USA disponíveis exclusivamente para os seus clientes.

---

<sup>2</sup> *Travellers Check American Express: Cheques usados em viagens para o exterior*

- Cruzeiros marítimos - roteiros marítimos nacionais e internacionais realizados em transatlânticos (Caribe, Ilhas Gregas, Litoral Brasileiro...)
- Roteiros de aventura e ecoturismo - Rafting (Ibirama/ SC), Bonito (Pantanal/MT), etc.
- Guia de passageiro - panfletos explicativos com dicas para os viajantes;
- Congressos e eventos - organização de pacotes específicos (congressos de medicina entre outros, corrida de Fórmula 1, Carnaval do Rio de Janeiro, etc...)
- Troca de moeda estrangeira - Serviço de câmbio;
- Compra de travellers check American Express - disponibiliza aos clientes que vão para o exterior a compra de travellers check (cheque que substituem o dinheiro e protegem o viajante em caso de perda ou roubo).

#### ▪ **Ilhatur**

A Ilhatur, de acordo com informações obtidas na sua página, se auto-denomina uma empresa dedicada à área do turismo exportativo em âmbito nacional e internacional. Para tanto, atua na venda de pacotes turísticos, reservas de hotéis, passagens aéreas, terrestres e marítimas, câmbio e organização de eventos.

A empresa foi fundada em 6 de março de 1967, e está localizada na rua Anita Garibaldi, 136 Loja 13 - Ed Dona Izabel em Florianópolis. Possui uma equipe treinada e constantemente reciclada, que procura proporcionar aos seus clientes tranqüilidade na hora de obter informações e escolher o roteiro mais adequado em cada viagem.

A Ilhatur mantém contatos e acordos com as principais operadoras de turismo, como também com as principais redes hoteleiras e empresas aéreas do mundo. Um fato a ser salientado é que a empresa também possui endereço eletrônico ([www.ilhatur.com](http://www.ilhatur.com)) na qual os

clientes conseguem conhecer melhor as diversas opções de destino, tarifas, assim como simular orçamentos e fazer reservas.

Baseado em informações oriundas do *site* da empresa, quanto a sua estrutura profissional, a Ilhatur conta com nove colaboradores sendo dois diretores, um responsável pelas vendas internacionais, três responsáveis pelas vendas nacionais, duas pessoas responsáveis pelo departamento financeiro e administrativo e uma pessoa responsável pelo área de promoção e eventos.

Por fim, esta empresa também é considerada uma forte concorrente da Reflex Turismo já que possui grande experiência, estrutura, marca forte na região de Florianópolis e por estar há 37 anos em atividade.

- **Lovetur**

A Lovetur é uma empresa catarinense que está atuando no mercado desde 1984 e está localizada na Av.Osmar Cunha, 183 - Loja 31 - Galeria Ceisa Center, no centro de Florianópolis.

De acordo com informações obtidas na página da empresa, o sucesso de 18 anos no mercado é resultado das constantes atualizações em termos de prestação de serviços, e por ter uma equipe treinada para atender com profissionalismo os seus clientes.

Segundo informações do *site*, a empresa possui em seu quadro de colaboradores, seis funcionários e dois sócios sendo um deles sócio gerente.

A Lovetur é considerada também uma grande concorrente da Reflex Turismo em função da sua ampla experiência e credibilidade construída ao longo da sua existência.

Apesar das três empresas citadas acima serem consideradas as principais concorrentes da Reflex Turismo, é importante ressaltar que as menores e mais modestas agências de

viagem, são em sua soma, igualmente importantes em relação a participação no mercado. Afirma-se isto visto que a procura por novos clientes acaba sendo pulverizada, possibilitando uma realidade mais complexa para os gestores de todas as agências.

Deve-se ressaltar que na visão da Reflex Turismo, as principais concorrentes se destacam por estarem localizadas em lojas no piso térreo de edifícios e de centros comerciais no centro de Florianópolis, o que facilita muito a divulgação dos produtos/serviços, assim como o acesso para os clientes. Por outro lado, percebe-se que o tamanho tende a influenciar na competitividade, pois as empresas que possuem sete ou mais funcionários podem trabalhar com maior detalhamento na confecção de destinos, fator esse considerado importante quando o diferencial da empresa está voltado para a criação de momentos agradáveis aos clientes.

Em relação aos serviços, as grandes concorrentes diferem da maioria das pequenas agências de viagem em alguns aspectos. A Açoriana se diferencia por ser uma empresa que oferece outros serviços além dos convencionais de uma agência de viagem, disponibilizando aos seus clientes a troca de moeda estrangeira, compra de *Travellers Check* e a organização de eventos. A Ilhatur, por sua vez, também oferece serviços de câmbio e organização de eventos, porém, não oferece aos clientes a compra de *Travellers Check*.

As três grandes concorrentes da Reflex Turismo possuem em comum o uso do *web site* no intuito de agregar valor aos seus serviços e conseguir mais diferenciais competitivos. A ferramenta possibilita oferecer aos clientes a possibilidade de se fazer consultas, reservas e pesquisas *on-line*, o que pode ser considerado como algo muito importante e diferente nos dias de hoje, onde a necessidade por mais informações é crescente.

Outro fator relevante em relação a concorrência é o financeiro. A rigor, as principais concorrentes, em função do seu volume de venda, tendem a possuir um capital de giro maior do que as pequenas agências. Tal fator é considerado relevante já que as mesmas podem criar

mecanismos de suporte para períodos onde o atraso de pagamentos e a inadimplência venham a ocorrer.

Na visão da proprietária da Reflex Turismo, o tamanho nem sempre é considerado como algo positivo. Para ela, uma grande empresa com muitos funcionários e clientes, porém desorganizada em processos, pode ter como problema uma deficiência no atendimento, deixando assim margem para outras empresas do ramo atuarem de uma forma mais personalizada. Desta forma, partindo do pressuposto que o tamanho tende a influenciar positivamente os resultados de uma agência, as pequenas empresas, por tratarem com um número mais modesto de clientes, conseguem despender mais tempo e atenção no atendimento, fazendo com que a relação de confiança seja maximizada. Porém, a medida em que o volume de negócios for aumentando, cabe o gestor otimizar a sua estrutura visando torná-la adequada a demanda existente.

Em suma, baseado em informações obtidas no *site* do EMBRATUR, a concorrência, independente se ela for grande ou pequena, é um dos principais fatores impeditivos na área das agências de turismo. Para tanto, apresenta-se a seguir uma tabela demonstrando que, em alguns períodos do ano de 2004, ela foi uns dos principais limitadores para expansão dos negócios.

**Tabela 7: Dificuldades para Expansão dos Negócios**

**Dificuldades para Expansão dos Negócios (%)**

Fatores Limitadores	Jan./2004	Abr./2004	Jul./2004	Out./2004
Aumento da concorrência	47	30	84	15
Escassez de financiamento de longo prazo	15	7	2	3
Escassez de capital de giro	10	14	2	15
Escassez de clientes	10	8	2	20
Escassez de mão-de-obra qualificada	2	3	4	5
Outras dificuldades	15	38	5	42
Não existem dificuldades	1	0	1	0

Fonte: EBAPE-FGV/EMBRATUR

Na Visão da proprietária, a Reflex Turismo, apesar de possuir uma clientela fiel, não tem realizado muitos investimentos e ações no intuito de aumentar a sua participação no mercado e vencer ou conquistar a clientela dos concorrentes.

A empresária acredita que uma das maneiras de se conquistar a clientela dos concorrentes ocorre de mediante utilização do marketing direto ou boca-a-boca, pois quando os seus clientes são bem atendidos, a tendência é de que haja, naturalmente, uma propagação desta satisfação para os relacionamentos destas pessoas. Nesse sentido, mesmo com outras ferramentas de marketing, a empresa pode conseguir captar mais clientes de uma maneira mais barata e eficaz.

#### d) Fatores político-legais

É fato de que muitas ações e políticas do governo geram incertezas e intranquilidades para as organizações. Tais ações não afetam apenas as organizações mas também outros indicadores do País tais como educação, emprego, saúde, moradia, saneamento básico, segurança etc. Por afetar direta e indiretamente o cotidiano, as decisões governamentais tendem a influenciar o cenário vivido por uma empresa, considerando também os fatores que representam indicadores que os gestores podem levar em consideração no momento de se tomar uma decisão tais como renda per capita, qualidade e expectativa de vida, acesso a saúde, ensino, lazer, dentre outros.

Uma das principais incertezas geradas pelos fatores políticos-legais às agências de turismo é a influência e interferência do governo no câmbio. Essa interferência pode influenciar diretamente no resultado das vendas de passagens e pacotes turísticos, sejam eles nacionais ou internacionais. No caso da Reflex Turismo, partindo do pressuposto que as vendas representam 40% do faturamento anual da empresa, as decisões governamentais

políticas-legais preocupam no sentido de que o monitoramento das mesmas exige um acompanhamento contínuo para a formulação de novos planos.

Outra possível dificuldade encontrada pelas agências de viagem é o fato de não haver uma regulamentação específica para o seu funcionamento. Atualmente, já está sendo realizada uma negociação com o Governo Federal, através da ABAV (Associação Brasileira de Agências de Viagens), para a criação de uma legislação específica da categoria. Tal legislação, possivelmente, ajudaria consideravelmente no desenvolvimento de novas agências de turismo, assim como o próprio negócio de Turismo como um todo.

No entanto, o governo não traz apenas aspectos negativos como incertezas e instabilidades, mas também aspectos positivos como oportunidades e incentivos.

Ultimamente, o Governo Federal vem descobrindo o potencial e o poder que o turismo tem no desenvolvimento e no crescimento de uma cidade, estado e País. Para tanto, tem desenvolvido algumas ações no intuito de alavancar cada vez mais o turismo por todo o Brasil. Cita-se, como exemplo de uma delas, a realização do Boletim de Desempenho Econômico do Turismo. Trata-se de uma pesquisa encomendada pela EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo) e realizada pela FGV (Fundação Getúlio Vargas), por meio de seu Núcleo de Estudos Avançados em Turismo e Hotelaria, que tem como intuito mapear a evolução recente e as perspectivas a curto prazo do setor turístico, assim como traçar um verdadeiro raio-x do setor sob o ponto de vista econômico. O boletim visa apontar aspectos dos negócios relacionados ao turismo em relação ao trimestre anterior e posterior a pesquisa (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2004).

Essa pesquisa engloba setores econômicos do turismo de todo país como: os meios de hospedagem, agências de viagens, organizadores de eventos e promotores de feiras, operadoras de turismo, bares e restaurantes. Acredita-se que ela servirá como um importante

instrumento decisório para que os profissionais do ramo possam contar com dados que realmente reflitam a situação dos seus setores (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2004).

Outro ponto importante, foi a criação do Plano Nacional do Turismo (PNT) em 19 de abril de 2004, que tem como objetivo servir como uma ferramenta de planejamento estratégico para o turismo brasileiro, orientando o Governo Federal, o setor produtivo e a sociedade em relação as ações necessárias para o desenvolvimento da atividade turística. Com o plano, pretende-se criar 1,2 milhões de novos empregos, aumentando em 9 milhões o número de turistas estrangeiros que visitam o país e, por sua vez, gerar R\$ 8 bilhões em divisas (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2004).

Ainda trabalhando com dados do Ministério do Turismo (2004), verifica-se que o Plano Nacional de Turismo já está dando resultados e a atividade turística começa a vivenciar uma certa expansão. Para tanto, ressalta-se a existência de projetos para construção de 144 hotéis e 26 *resorts* distribuídos por todas as regiões do país, somando mais de R\$ 3 bilhões de investimento juntamente com a geração de quase 70 mil empregos.

Um exemplo do aumento dos investimento no turismo pode ser percebido na tabela que mostra o apoio do governo federal de 1996 a 2001 ao setor do turismo:

**Tabela 8: Apoio à implantação e melhoria da infra-estrutura Turística – 1996/2001**

Apoio à Implantação e melhoria da infra-estrutura Turística - 1996/2001				
				(Em R\$ mil)
Ano	Nº de Projetos	Rec. Próprios	EMBRATUR	Total
1996	8	921,84	2.086,48	3.008,32
1997	58	4.007,56	20.990,75	24.998,31
1998	71	6.016,11	20.629,97	26.646,08
1999	140	4.963,63	31.950,43	36.914,26
2000	137	69.895,04	142.960,10	212.855,14
2001	330	9.871,40	63.173,32	73.044,72

Fonte: EMBRATUR

Uma das ações que irá contribuir muito para o desenvolvimento do turismo e, por consequência do país, é o desenvolvimento do primeiro Plano de Marketing Turístico Internacional do Brasil, que ficará pronto em março de 2005.

Batizado de Plano Aquarela, o trabalho foi encomendado pelo Ministério do Turismo com o objetivo de inserir o Brasil entre os 20 maiores destinos de turismo no mundo. No contexto do plano será apresentada a Marca Brasil, que vai sintetizar o país como produto turístico. O plano é uma parceria entre o Ministério do Turismo e EMBRATUR com a consultoria internacional em turismo Chias Marketing, MINISTÉRIO DO TURISMO (2004).

Antes de trabalhar na estruturação do Plano Aquarela, a EMBRATUR já estava investindo em marketing, tal como mostra a tabela a seguir expondo os investimento feitos entre 1994 a 2001:

**Tabela 9: Investimentos da EMBRATUR, em Marketing 1994/2001**

**Tabela 23**  
investimento da EMBRATUR, em Marketing  
1994/2001

Ano	Valor (Em mil US\$)	Incremento (%)
1994	3.100	-
1995	5.000	61,29
1996	15.000	200,00
1997	21.000	40,00
1998	20.000	- 4,76
1999	22.000	4,76
2000	24.000	9,09
2001	26.000	8,33

Fonte: EMBRATUR

Especificamente em relação às agências de viagens, o governo, conforme disposto na Deliberação Normativa nº. 372, de 15 de janeiro de 1997, aprovou o regulamento de funcionamento e as operações do Fundo Geral de Turismo – FUNGETUR, que visa conceber crédito para construção, ampliação e modernização das agências de turismo. Sendo assim, considera-se esta uma ação de incentivo as micro, pequenas e médias agências de turismo que acreditam no seu negócio e necessitam de apoio financeiro para poder realizar os investimentos necessários (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2004).

Outro incentivo por parte do governo foi a criação do SIMPLES que diminuiu consideravelmente a carga tributária sobre as micro e pequenas empresas em geral. Esse aspecto será explicado melhor nos fatores econômicos.

e) Fatores Sócio – Culturais

Para Megginson et al (1998), as variáveis sócio-culturais correspondem a aspectos como o tamanho da população, densidade, idade, sexo, raça, estilo de vida, valores da sociedade e etc.

Ao analisar algumas estatísticas do Censo realizado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) no ano de 2000 em relação aos fatores sócio-culturais, pôde-se encontrar alguns indicadores significativos que permitiram conhecer um pouco mais a realidade brasileira, assim como do estado de Santa Catarina e também do município de Florianópolis.

Considerando os três ambientes de análise destacados acima, em relação ao número de habitantes existentes, pôde-se encontrar a seguinte situação:

**Tabela 10: Número de habitantes no país, em Santa Catarina e Florianópolis.**

REGIÃO	Nº HABITANTES
BRASIL	171.667.536
SANTA CATARINA	5.546.935
FLORIANÓPOLIS	342.315

IBGE - Dados Primários

A distribuição dessa população por faixas etária, está exposta na tabela a seguir:

**Tabela 11: Distribuição da população de Santa Catarina e Florianópolis por faixa etária**

<b>FAIXA ETÁRIA</b>	<b>Nº HABTANTES – SC (5.546.935)</b>	<b>Nº HABTANTES - FPOLIS (342.315)</b>
15 à 30 anos	1.029.459 (18,56%)	125.889 (36.76%)
30 à 49 anos	1.653.168 (29,80)	104.275 (30.46%)
Acima de 50 anos	913.823 (16.47%)	56.978 (16.64%)

IBGE – Dados primários

Através dos dados supramencionados, nota-se a existência de um grande número de pessoas entre os 15 e 30 anos na cidade de Florianópolis, representando aproximadamente 36.76% da população. Tal número pode ser considerado expressivo quando se toma por base a população do estado de Santa Catarina.

Para a proprietária da empresa em questão, um ponto a ser destacado é a mudança que vem ocorrendo nas atitudes dos jovens em relação ao turismo. Atualmente, o número de jovens que vão às agências de viagem procurando conhecer e comprar pacotes de viagens, intercâmbios, rotas de aventura, cruzeiros para jovens ou mesmo pacotes com valores reduzidos está aumentando cada vez mais. Cita-se como exemplo o aumento da participação dos jovens no turismo mediante a crescente procura de formandos por cruzeiros marítimos, ao invés de formaturas convencionais. No caso da Reflex Turismo, em relação ao ano passado (2003), houve um crescimento de 20% na procura. Desta forma, baseado nesta situação em específico, a empresa poderia trabalhar visando encontrar parcerias para explorar ainda mais esse nicho que está se mostrando cada vez mais promissor.

Sobre a taxa de crescimento no Brasil, Santa Catarina e Florianópolis entre os anos de 1991 e 2000 encontrou-se a seguinte situação:

**Tabela 12: Taxa de crescimento por região entre os anos de 1991 e 2000**

REGIÃO	TAXA DE CRESCIMENTO
BRASIL	1.63%
SANTA CATARINA	1.82%
FLORIANÓPOLIS	3.34%

IBGE – Dados primários

A cidade de Florianópolis apresentou uma taxa de crescimento de 3.34% entre os anos de 1991 e 2000, sendo muito superior a taxa apresentada pelo país e pelo estado de Santa Catarina que foram, respectivamente, iguais a 1.63% e 1.82%. Este percentual demonstra que a cidade de Florianópolis foge a tendência nacional e estadual, crescendo praticamente duas vezes que o estado e o país. Isso significa que existem oportunidades a serem exploradas, bastando aos gestores ofertarem produtos ou serviços adequados ao seu público-alvo.

A realização de trabalhos direcionados a mostrar os aspectos positivos da cidade vem criando um novo cenário para o município em si. Cita-se como exemplo um fato ocorrido na época onde o Governador Espiridião Amin Helou Filho realizou uma entrevista a uma revista de circulação nacional, comentando que a cidade era considerada a capital com melhor qualidade de vida do país. A partir daquele momento, a própria população da cidade pôde perceber um aumento no movimento de turistas, que após algum tempo inclusive, acabaram se mudando definitivamente para a cidade. Para tanto, bairros que eram menos populosos acabaram tendo a sua realidade modificada, como o caso de Sambaqui, Santo Antonio de Lisboa, praias do sul da ilha, dentre outras regiões onde o padrão e o custo de vida cresceu.

Uma outra estatística importante a ser levada em consideração é a projeção feita pelo IBGE a respeito do crescimento do número de pessoas com mais de 70 anos no Brasil. Segundo o Instituto, a projeção é que do ano de 2005 à 2030, essa população cresça de

7.104.915 habitantes para 18.679.188, o que representa um aumento considerável de oportunidades para serem trabalhadas com a prestação de serviços em lazer.

Outro ponto de destaque, é o aumento da procura por serviços turísticos pelos clientes da terceira idade. Atualmente as pessoas estão envelhecendo com maior qualidade de vida, saúde, disposição e animação. De acordo com a visão da proprietária da Reflex Turismo, estas pessoas estão ficando mais interessadas em conhecer novos lugares, culturas e pessoas. A rigor, tal fato é perfeitamente aceitável visto que boa parte do público da terceira idade já não tem mais laços que os prendam a uma rotina específica, tais como emprego, filhos para criar, responsabilidades em geral.

Por fim, cita-se também o turismo de negócios, onde empresários acabam comprando passagens e reservas de hotéis para se deslocarem a outras cidades e realizarem seus negócios.

#### f) Fatores Tecnológicos

O fator tecnológico é um aspecto de suma importância para a maioria dos negócios. Os empresários, em função da necessidade de se tomar decisões cada vez mais rápidas, ou então por procurar agilizar o seu processo produtivo, estão procurando associar as tecnologias aos seus empreendimentos. Além das razões apresentadas, a concorrência também influencia diretamente a adoção de tecnologias, pois as empresas desejam competir por maiores percentuais de participação no mercado, de forma que quanto mais diferenciais competitivos as empresas tiverem, maior a possibilidade de se prestar um bom serviço, assim como atender um número maior de pessoas.

Uma das oportunidades geradas pela tecnologia é a facilidade e agilidade que a internet trouxe ao ramo das agências de viagem, que passou a ser muito mais dinâmica e

participativa em relação aos seus clientes e fornecedores. Com a internet, os clientes passaram a visualizar com muito mais clareza e facilidade o que era ofertado pelas agências, deixando-os muito mais seguros na hora da compra dos serviços. Além disso, graças ao auxílio de ferramentas como *e-mails*, *web site's* e sistemas de reservas *on-line* como o AMADEUS, as agências passaram a se comunicar com maior rapidez e qualidade com os seus fornecedores e clientes.

Em relação a área de marketing, a internet passou a ter um papel fundamental para as agências, pois algumas começaram a utilizar listagens *de e-mails* para realizar a comunicação, assim como os próprios *web-sites* para expor e promover os serviços e a marca da empresa. A Reflex Turismo, por não possuir um *web-site*, está em desvantagem em relação aos seus concorrentes, já que os mesmos podem usufruir de mais uma ferramenta no auxílio a promoção da marca da empresa e dos serviços disponibilizados aos clientes.

Porém, a entrada da internet na vida das pessoas representa também um grande risco e uma ameaça ao ramo das agências de viagem já que passaria a ser um elo de ligação entre os clientes, as companhias aéreas e hotéis. Desta forma, tem-se nesta situação a criação de um cenário onde as agências de turismo passariam a desempenhar um papel mais secundário. Um exemplo da ameaça tecnológica, seja a um empreendimento ou então as pessoas que lá trabalham, pode ser visualizado na reportagem da Revista Info (2004), onde o aumento das transações *on-line* que estão ocorrendo no Banco do Brasil cresceu 58% desde agosto de 2003. O atendimento virtual do banco conta com mais de 6,7 milhões de clientes (pessoas físicas) e mais de 740 mil empresas habilitadas a realizar transações pela internet.

No entanto, esta ameaça tecnológica ainda está passando por uma fase de maturação, visto que existem pessoas que ainda preferem utilizar os serviços das agências a fazerem suas operações bancárias sozinhas. Partindo deste pressuposto, no caso das agências de turismo, compete as mesmas se atualizarem e buscarem, ao máximo, prestar serviços de alta qualidade

e com valor agregado, para que de alguma maneira, continuem sendo para a maioria dos clientes, prioritárias na realização dos serviços.

#### g) Fatores econômicos

Para Kurtz (1998) os fatores econômicos levam em consideração principalmente aspectos como poder de compra do consumidor, inflação, desemprego, recursos disponíveis e renda.

Para realizar uma análise atual da situação econômica do país frente às agências de turismo é imprescindível conhecer algumas situações que foram importantes e relevantes para as mesmas nos últimos tempos.

Para a proprietária da Reflex Turismo, a situação econômica que o Brasil vinha passando entre janeiro de 1996 a janeiro de 1999 era muito favorável para o país e para o turismo, pois a economia mostrava um certo grau de estabilidade, a inflação diminuía e o poder aquisitivo das classes mais baixas se elevava juntamente com o consumo. Porém, o que mais favoreceu o setor turístico naquele momento foi a paridade temporária entre o Real e o Dólar. Segundo a proprietária, o volume de vendas para o exterior foi responsável por aproximadamente 60% do faturamento anual da empresa, já que muitos clientes tiveram a oportunidade e a condição de conhecer lugares que costumavam custar três vezes mais.

Esse fato expõe a fragilidade e dependência da Reflex Turismo em relação à política adotada pelo governo e a situação econômica do país, pois mesmo a economia estando em ascensão, a paridade só ocorreu graças a interferência governamental na política de câmbio. O que mostra que aquele bom momento para o turismo não foi fruto apenas de uma economia estável e em ascensão mas principalmente de um câmbio favorável.

Após o período de paridade entre o Real e o Dólar, a moeda nacional se desvalorizou acentuadamente, valendo aproximadamente um terço da moeda americana. A economia também se encontrava um pouco prejudicada, e o ramo das agências de viagens sentiu bastante o mau momento, principalmente pela diminuição considerável de viagens e pacotes internacionais responsáveis por grande parte do faturamento das agências.

Verifica-se então que não basta o país interferir arbitrariamente na variação cambial como fez nos anos em que o Dólar e o Real tinham o mesmo valor. O país deve igualmente fortalecer a sua economia, fazer com que a população aumente a sua renda e a moeda nacional ganhe força e peso no mercado internacional para que viagens ao exterior sejam mais acessíveis a um maior percentual da população.

Atualmente, o Governo Federal não vem interferindo no câmbio, deixando que ele se auto regule e chegue a um preço que o mercado aceite como correto. Com o Dólar valendo em média R\$ 2,89, as viagens internacionais continuam muito abaixo daquilo que foram quando havia uma equivalência de moedas. Porém, é evidente o sinal de melhora, pois o Dólar está bem abaixo dos R\$ 3,50 que valia no final do ano de 2002.

No intuito de fortalecer a economia e em particular o setor do turismo, o governo vem tomando algumas atitudes a respeito. Segundo dados do Ministério do Turismo (2004), existe a expectativa de que os investimentos individuais em todas as cidades brasileiras cheguem a R\$ 20 bilhões até 2007, o que mostra o interesse em se fortalecer esse setor que não tem sido explorado como devia.

O Ministério do Turismo ainda afirma que apesar dos brasileiros estarem viajando mais este ano, a conta do turismo já apresenta saldo positivo de US\$ 350 milhões acima do resultado total do ano de 2003, quando houve o primeiro *superávit* depois de uma década.

Já o número de viajantes que procuram o Brasil como destino cresceu significativamente desde o ano passado. Nos primeiros oito meses de 2004, os desembarques

internacionais aumentaram 15,2% em relação ao mesmo período de 2003. Mantido esse ritmo, o volume deve dobrar nos próximos quatro anos. Os desembarques domésticos também cresceram 16,7%, aumentando o otimismo dos empresários, que pensam em expandir os negócios e contratar mão-de-obra (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2004).

O Ministério do Turismo terá orçamento de R\$ 308 milhões em 2005, 34% maior que o deste ano, sem contar as verbas de emendas parlamentares para obras necessárias ao desenvolvimento da atividade. Do total dos recursos orçamentários, R\$ 154 milhões serão usados na promoção do Destino Brasil, que vem sendo cada vez mais procurado em todas as partes do mundo.

Segundo o Ministério do Turismo, com a promoção do Brasil no exterior, melhoramentos no turismo interno e com a confirmação de pesados investimentos por parte do governo, muitos setores da economia sairão privilegiados causando uma reação em cadeia em diversas áreas que afetam a população como renda, inflação, desemprego, saúde etc. Desta forma, projeta-se um cenário mais favorável para todo o ramo do turismo no próximos anos, deixando também uma expectativa de crescimento na utilização dos serviços das agências de viagem.

Esse cenário positivo já pode ser notado. Para tanto, verifica-se que o turismo vem aumentando como um todo, consolidando-se como uma das maiores fontes de divisas para o país. De janeiro a agosto, houveram ingressos de US\$ 2,1 bilhões por conta da atividade turística, 34,6% a mais do que no mesmo período de 2003, que já havia registrado a maior entrada de dólares via turismo no Brasil em 50 anos (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2004).

Um fator que também influenciou a economia das micro e pequenas agências de viagem, foi a criação do SIMPLES através da Lei nº 9.317 de 1996. O SIMPLES é um sistema integrado de pagamento de impostos e contribuições das microempresas e empresas de pequeno porte, que funciona de forma simplificada e unificada no recolhimento de

tributos, por meio da aplicação de percentuais favorecidos e progressivos, incidentes sobre uma única base de cálculo, a receita bruta (SENADO FEDERAL, 2004).

Esse sistema trouxe alguns benefícios para as micro e pequenas agências de viagem, já que além de passarem a pagar um imposto simplificado e intergrado, os mesmos também se tornaram menos onerosos graças a diminuições de algumas alíquotas. Nesse sentido, com a adoção ao SIMPLES, a Reflex Turismo obteve um ganho em termos de simplicidade e diminuição do valor dos impostos pagos ao fisco.

Outro fator importante na análise da situação econômica está relacionado a renda da população. Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) a renda do responsável pelo domicílio em salários mínimos na cidade de Florianópolis está dividida da seguinte maneira:

**Tabela 13: Renda do responsável pelo domicílio em Florianópolis**

Nº de Moradores (Responsáveis pelo Domicílio)	Renda em Salários Mínimos (R\$ 260,00)	% Em Relação ao Total de Moradores
2.256	1 a ¼	0,83%
37.038	2 a 3	13,77%
56.470	3 a 5	20,99%
75.895	5 a 10	28,21%
29.358	10 a 15	10,91%
25.188	15 a 20	9,36%
18.382	20 a 30	6,83%
24.359	30 ou mais	9,05%
<b>Total: 268.946</b>	-----	<b>100%</b>

IBGE - Dados Primários

Estando o salário mínimo valendo R\$ 260,00, percebe-se que aproximadamente 74,71% dos responsáveis pelo domicílio recebem menos que R\$ 3.900,00 por mês, ou seja, grande parcela da população, e o número de responsáveis pelo domicílio que recebem R\$ 3.900,00 ou mais, representam 25,29%, sendo esses, os que apresentam as melhores condições de adquirirem serviços turísticos. Logo, pode-se supor que existe uma tendência

das viagens serem pagas também pelas empresas, pois as mesmas podem ter uma estrutura/capacidade financeira mais propícia para a realização de viagens de curto duração.

De acordo com o DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio Econômicos), um bom indicador para se medir o poder de compra da população é o salário mínimo. A tabela a seguir expõe o aumento do salário mínimo entre janeiro de 1996 e maio de 2004:

**Tabela 14: Aumento do salário mínimo no Brasil**

Mês	Salário Mínimo	Mês	Salário Mínimo	Mês	Salário Mínimo
Jan/96	R\$ 100,00	Jan/00	R\$ 136,00	Jan/04	R\$ 240,00
Fev	R\$ 100,00	Fev	R\$ 136,00	Fev	R\$ 240,00
Mar	R\$ 100,00	Mar	R\$ 136,00	Mar	R\$ 240,00
Abr	R\$ 100,00	Abr	R\$ 151,00	Abr	R\$ 240,00
Mai	R\$ 112,00	Mai	R\$ 151,00	Mai	R\$ 260,00
Jun	R\$ 112,00	Jun	R\$ 151,00	Jun	R\$ 260,00
Jul	R\$ 112,00	Jul	R\$ 151,00	Jul	R\$ 260,00
Ago	R\$ 112,00	Ago	R\$ 151,00	Ago	R\$ 260,00
Set	R\$ 112,00	Set	R\$ 151,00	Set	R\$ 260,00
Out	R\$ 112,00	Out	R\$ 151,00	Out	R\$ 260,00
Nov	R\$ 112,00	Nov	R\$ 151,00	Nov	R\$ 260,00
Dez	R\$ 112,00	Dez	R\$ 151,00	Dez	R\$ 260,00
Jan/97	R\$ 112,00	Jan/01	R\$ 151,00	Jan/05	R\$ 260,00
Fev	R\$ 112,00	Fev	R\$ 151,00	Fev	R\$ 260,00
Mar	R\$ 112,00	Mar	R\$ 151,00	Mar	R\$ 260,00
Abr	R\$ 112,00	Abr	R\$ 166,00	Abr	R\$ 260,00
Mai	R\$ 120,00	Mai	R\$ 166,00	Mai	R\$ 260,00
Jun	R\$ 120,00	Jun	R\$ 166,00	Jun	R\$ 260,00
Jul	R\$ 120,00	Jul	R\$ 166,00	Jul	R\$ 260,00
Ago	R\$ 120,00	Ago	R\$ 166,00	Ago	R\$ 260,00
Set	R\$ 120,00	Set	R\$ 166,00	Set	R\$ 260,00
Out	R\$ 120,00	Out	R\$ 166,00	Out	R\$ 260,00
Nov	R\$ 120,00	Nov	R\$ 166,00	Nov	R\$ 260,00
Dez	R\$ 120,00	Dez	R\$ 166,00	Dez	R\$ 260,00
Jan/98	R\$ 120,00	Jan/02	R\$ 166,00	Jan/06	R\$ 260,00
Fev	R\$ 120,00	Fev	R\$ 166,00	Fev	R\$ 260,00
Mar	R\$ 120,00	Mar	R\$ 166,00	Mar	R\$ 260,00
Abr	R\$ 120,00	Abr	R\$ 200,00	Abr	R\$ 260,00
Mai	R\$ 130,00	Mai	R\$ 200,00	Mai	R\$ 260,00
Jun	R\$ 130,00	Jun	R\$ 200,00	Jun	R\$ 260,00
Jul	R\$ 130,00	Jul	R\$ 200,00	Jul	R\$ 260,00
Ago	R\$ 130,00	Ago	R\$ 200,00	Ago	R\$ 260,00
Set	R\$ 130,00	Set	R\$ 200,00	Set	R\$ 260,00
Out	R\$ 130,00	Out	R\$ 200,00	Out	R\$ 260,00
Nov	R\$ 130,00	Nov	R\$ 200,00	Nov	R\$ 260,00
Dez	R\$ 130,00	Dez	R\$ 200,00	Dez	R\$ 260,00
Jan/99	R\$ 130,00	Jan/03	R\$ 200,00	Jan/07	R\$ 260,00
Fev	R\$ 130,00	Fev	R\$ 200,00	Fev	R\$ 260,00
Mar	R\$ 130,00	Mar	R\$ 200,00	Mar	R\$ 260,00
Abr	R\$ 130,00	Abr	R\$ 240,00	Abr	R\$ 260,00
Mai	R\$ 136,00	Mai	R\$ 240,00	Mai	R\$ 260,00
Jun	R\$ 136,00	Jun	R\$ 240,00	Jun	R\$ 260,00
Jul	R\$ 136,00	Jul	R\$ 240,00	Jul	R\$ 260,00
Ago	R\$ 136,00	Ago	R\$ 240,00	Ago	R\$ 260,00
Set	R\$ 136,00	Set	R\$ 240,00	Set	R\$ 260,00
Out	R\$ 136,00	Out	R\$ 240,00	Out	R\$ 260,00
Nov	R\$ 136,00	Nov	R\$ 240,00	Nov	R\$ 260,00
Dez	R\$ 136,00	Dez	R\$ 240,00	Dez	R\$ 260,00

Porém, não se pode afirmar que o poder de compra da população vem aumentando ao longo desses anos, pois no mesmo período, deve-se descontar a inflação ocorrida. Levando a uma situação, onde segundo o DIEESE (2004), o poder aquisitivo da população vem diminuindo cada vez mais ao longo dos anos.

#### 4.2.2 Ambiente interno

Sobre o ambiente interno, analisar-se-ão os componentes pertinentes a Reflex Turismo que são: produtos e serviços, estrutura organizacional, recursos humanos, tecnológicos e financeiros.

##### a) Produtos e serviços

A Reflex Turismo oferece uma série de produtos e serviços sempre no intuito de satisfazer as necessidades e desejos do seus clientes.

A empresa reserva e emite bilhetes aéreos nacionais e internacionais, assim com reserva e emite *e-tickets* nacionais (bilhete eletrônico). Nestes casos, o cliente solicita o destino e a agência informa todos os horários e tarifas disponíveis em todas as companhias que operam no determinado destino. O cliente, de posse das informações, opta pela que melhor lhe convém.

A Reflex Turismo monta, cotiza e vende pacotes turísticos nacionais e internacionais. Este é o produto que mais demanda tempo e conhecimento na sua elaboração, tendo que ser feito um estudo completo do destino, horários dos vôos, hotéis, traslados e passeios.

Em relação a hospedagem, a empresa efetua reservas e emite *vouchers* de hotéis, sempre respeitando a categoria do hotel solicitado. Como procedimento operacional padrão, a

empresa deve apresentar três opções para que, com base nestas informações, o cliente faça a sua escolha baseado na sua realidade financeira.

A agência oferece também:

- Reserva e venda de traslado e passeios - serviços de transporte (aeroporto / hotel / aeroporto) e passeios na região turística;
- Venda de *tickets* de trem no exterior - *tickets* de trens no exterior mais baratos do que no local da viagem;
- Locação de veículos no Brasil e no exterior - disponibiliza aos clientes a possibilidade de locação de carros, ônibus, etc.
- Venda de ingressos de espetáculos no Brasil e no exterior - shows, teatros, etc.

Neste caso, a empresa passa todas as informações solicitadas pelos passageiros, como valores dos traslados, tipo, duração e valores de passeios, horários, duração da viagem e valores dos *tickets* dos trens, categoria dos veículos com seus respectivos valores, tipos de ingressos disponíveis e o que está incluído no espetáculo.

A Reflex Turismo ainda oferece a venda de cruzeiros marítimos no Brasil e no exterior. Estes também requerem tempo e experiência do agente de turismo, pois são muitos os detalhes a serem analisados como os roteiros, números de noites de cada roteiro, tipos de cabines, lazer oferecido, roupas adequadas para cada navio, tarifas e etc.

## b) Estrutura Organizacional

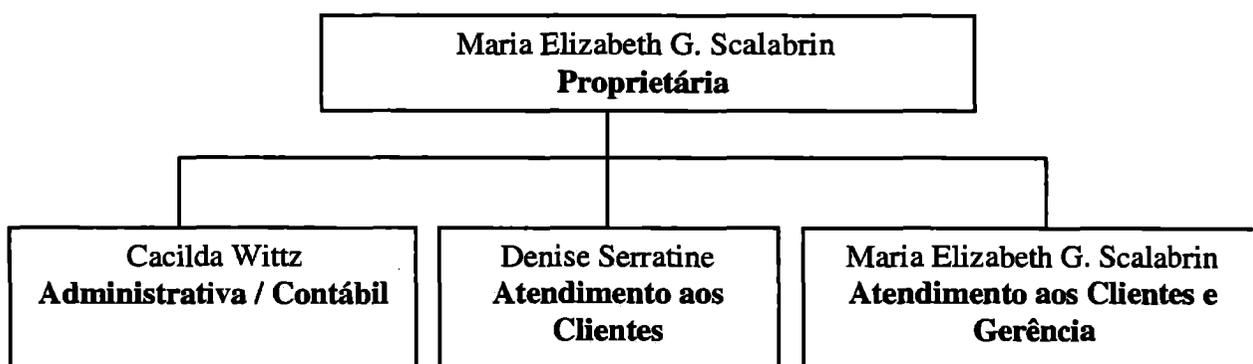
O tipo de estrutura proposta na empresa em estudo é a funcional já que todas as pessoas desenvolvem atividades em áreas específicas como marketing, finanças, comercial.

A Reflex Turismo possui uma pequena hierarquia e um organograma simples. Não existe um desenho organizacional formal, e sim uma definição das tarefas que cada pessoa

deve cumprir. Ou seja, os funcionários são responsáveis pelo atendimento dos clientes, atividades administrativas e burocráticas, enquanto a proprietária exerce as atividades de gestão juntamente como o atendimento aos clientes e fornecedores.

O organograma formal da empresa é apresentado da seguinte maneira:

**Gráfico 10: Organograma da Reflex Turismo**



Fonte: Dados primários (Reflex Turismo)

Com uma estrutura achatada, a Reflex Turismo pode ser apresentada da seguinte forma: a proprietária Maria Elizabeth Goulart Scalabrin de 49 anos, graduada em administração pela Universidade Federal de Santa Catarina é responsável pela parte financeira e comercial da agência assim como atendimento direto aos clientes. A funcionária Cacilda Wittitz de 55 anos, possui curso técnico em contabilidade (2º grau completo) e desempenha funções administrativas e contábeis. O funcionária Denise Serratine de 38 anos, possui o segundo grau completo e atende diretamente os clientes assim como é responsável pelo software de reservas.

A comunicação entre os colaboradores ocorre de maneira bastante informal, o que facilita muito a troca de mensagens, pois o ramo das agências de viagem é muito dinâmico e

demanda por informações rápidas a todo momento. Já a comunicação da Reflex Turismo com os fornecedores e clientes é feita através do telefone, web site, e-mail e por fax.

Porém, tudo que é solicitado em relação as propostas, deve estar devidamente escrito para que não haja mal entendido ou mesmo dupla informação, ou seja, para os fornecedores e agência, vale o que está na proposta formal escrita.

#### c) Recursos Humanos

A Reflex Turismo não apresenta uma política de recursos humanos definida, assim, as decisões de recrutamento, seleção e treinamento são tomadas e executadas a partir da forma que a proprietária desejar, usando basicamente a experiência e conhecimento adquiridos por ela ao longo dos anos. Os funcionários não possuem uma clara perspectiva de crescimento, haja visto, que a empresa não trabalha com planejamento estratégico e não define metas a curto, médio e longo prazo, tornando-a a mercê dos acontecimentos e sem um programa de crescimento gradativo e programado.

#### d) Recursos Tecnológicos

As empresas precisam utilizar-se de algumas tecnologias para executar e realizar a suas tarefas. Essa tecnologia pode ser tanto rudimentar ou sofisticada, mas todas as empresas dependem de algum tipo de tecnologia ou de um conjunto de tecnologias para poder funcionar e alcançar os seus objetivos. A empresa em estudo possui os seguintes equipamentos:

- Computador conectado à internet e às companhias aéreas através do Programa Amadeus;

- Computador com o programa SAAT (sistema de automação de agências de turismo);
- Rede;
- Central Telefônica;
- Fax;
- Outros: cafeteira, Geladeira, Purificador de água, maquina de escrever, impressoras, ar condicionado.

Alguns equipamentos são indispensáveis para organização como os computadores, impressoras e telefones onde são feitas as reservas de hotéis, passagens aéreas, carros, cadastros, balanços, assim como as consultas a *web sites* na internet. Já outros equipamentos não são de suma importância para a prestação do serviço em si, mas refletem na qualidade do serviço prestado como cafeteira, geladeira, fax e ar-condicionado.

#### e) Recursos Financeiros

As organizações necessitam de recursos financeiros para quase tudo que fazem, e dependem não somente do dinheiro em caixa, mas também de crédito com agentes financeiros como bancos e fomentadoras que emprestam dinheiro quando se deseja fazer um investimento ou pagar eventuais faltas de capital de giro. Os recursos financeiros também são de suma importância para a compra de bens e imóveis e outros ativos imobilizados que irão fazer parte do inventário geral da empresa.

A Reflex Turismo encontra no capital de giro um importante fator para o seu funcionamento saudável visto que a mesma trabalha com órgãos públicos que corriqueiramente atrasam seus pagamentos e com clientes pessoa física que por motivos

pessoais deixam de pagar os serviços adquiridos. Esse fato, acaba forçando a empresa a estar sempre com um capital de giro alto, para que possa cobrir tanto os atrasos como os não-pagamentos, buscando também, proteger o empreendimento da necessidade de recorrer a instituições financeiras e suas altas taxas de juros.

Os sócios da empresa são proprietários do imóvel em que a mesma está instalada e em vista disso, não pagam aluguel.

O crédito da empresa com as operadoras, companhias aéreas, hotéis e bancos, é considerado satisfatório já que a mesma cumpre sempre em dia seus compromissos, tendo assim um nome respeitado para com os demais órgãos supramencionados.

Consultadas as DRE's da empresa no anos de 2002, 2003 e 2004, pode-se constatar as diferenças entre os resultados apresentados. O ano de 2003 foi o que apresentou o melhor resultado, chegando a um lucro líquido de R\$12.536,51. As DRE's dos respectivos anos estão expostas a seguir:

**Tabela 15: Demonstrativo de resultado do exercício (DRE), 2002**

	Jan / Dez 2002 (R\$)
1. Receita bruta	189.567,00
2. Custo dos serviços prestados	170.697,23
3. Lucro bruto (1-2)	18.869,77
(-) Desembolsos	
Despesas fixas	4090,00
Despesas variáveis	9.292,57
Gastos com marketing	0
4. Total das despesas (=)	13.382,57
Lucro líquido (3-4)	5.487,20

Fonte: Dados primários (Reflex Turismo)

**Tabela 16: Demonstrativo de resultado do exercício (DRE), 2003**

	Jan / Dez 2003 (R\$)
1. Receita bruta	270.450,00
2. Custo dos serviços prestados	243.529,02
3. Lucro bruto (1-2)	26.920,98
(-) Desembolsos	
Despesas fixas	4.090,00
Despesas variáveis	10.294,47
Gastos com marketing	0
4. Total das despesas (=)	14.384,47
Lucro líquido (3-4)	12.536,51

Fonte: Dados primários (Reflex Turismo)

**Tabela 17: Demonstrativo de resultado do exercício (DRE), 2004**

	Jan / Out 2004 (R\$)
1. Receita bruta	196.254,00
2. Custo dos serviços prestados	176.718,60
3. Lucro bruto (1-2)	19.535,40
(-) Desembolsos	
Despesas fixas	4.090,00
Despesas variáveis	9.621,00
Gastos com marketing	0
4. Total das despesas (=)	13.711,00
Lucro líquido (3-4)	<b>5.824,40</b>

Fonte: Dados primários (Reflex Turismo)

Com base nas situações apresentadas, a proprietária não se sente segura em adotar novos projetos e realizar grandes investimentos já que apesar da empresa ter apresentado resultados positivos nos últimos três anos, ela acredita não ser o bastante para que se invista um grande capital e ainda disponha de uma situação saudável e segura.

### 4.3 Análise SWOT

A análise SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats) é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. É utilizada na análise dos pontos fortes e fracos assim como nas ameaças e oportunidades de uma empresa.

O uso dessa ferramenta é muito importante para organização pois ao relacionar as oportunidades e ameaças do ambiente externo com as forças e fraquezas do ambiente interno à organização poderá inter-relacionar os itens e desenvolver estratégias cabíveis e passíveis de implementação

Dentre as ameaças que o ambiente externo oferece a Reflex Turismo, encontram-se:

▪ Grande número de concorrentes – o número de agências de turismo no município de Florianópolis é grande, apesar de que as empresas mais tradicionais costumam ter uma vantagem maior sobre as demais. Além disso, destaca-se que em função das ações governamentais visando fomentar o negócio Turismo, é provável que haja um crescimento ainda maior no número de empresas que trabalharão com esse tipo segmento;

▪ Aumento das transações on-line, onde o cliente executa suas reservas diretamente via internet – como já mencionado na análise dos fatores externos referentes a tecnologia, em um primeiro momento, observa-se que já existem empresas aéreas ou de meios de hospedagem que já estão trabalhando diretamente com transações *on-line*. Desta forma, o papel das agências de turismo passa a ser secundário, o que pode a médio prazo comprometer os empreendimentos;

▪ Queda no poder aquisitivo da população – Apesar do Governo Federal estar propagando continuamente que o país está atravessando um momento de crescimento, não está visível ainda o crescimento do poder aquisitivo da população. Por outro lado, o que se percebe é que em função do aumento do custo de vida, não está sobrando tanto dinheiro nos bolsos dos brasileiros e sim, de uma quantidade um pouco menor de pessoas. No caso de Florianópolis, tal percentual foi demonstrado na tabela 13.

Já em relação as oportunidades encontradas no ambiente externo, são:

▪ Aumento do turismo nacional como um todo – Mesmo com as ameaças terroristas, que causaram conseqüências negativas em curto prazo, no caso do turismo no Brasil, tal situação acabou gerando novas oportunidades. Além disso, em função da oscilação da moeda americana, está mais barato fazer turismo interno do que externo. Cruzando estas informações com o percentual de pessoas que possuem renda o suficiente para viajarem com mais

frequência, percebe-se que o turismo nacional tende a gerar melhores resultados do que o internacional;

- Os clientes da Reflex Turismo pessoas física (profissionais liberais e empresários) não compram pelas suas empresas (pessoa jurídica) – Apesar de trabalharem em seus respectivos negócios, verifica-se como característica do público-alvo da Reflex Turismo a existência de profissionais que diferenciam a compra quando pessoas físicas e jurídicas. Diante das informações obtidas no cadastro da empresa, há um percentual significativo de compras como pessoas física. Logo, verifica-se uma oportunidade de se tentar trabalhar com a venda para as suas empresas também;

- Crescimento do número de empresas – Visto que a Reflex Turismo atende mais pessoas física do que jurídicas, e baseado na pesquisa do SEBRAE (2004) em que o número de empresas sendo criadas está aumentando, percebe-se que há uma oportunidade de se maximizar a área de atuação da empresa mediante atendimento personalizado para outras empresas. Desta forma, após análise do público-alvo atendido pela Reflex Turismo, percebe-se que das pessoas jurídicas atendidas, as que têm menor participação são as empresas advocatícias. Consultando os dados da OAB, existem 323 escritórios de advocacia da cidade de Florianópolis cadastrados, fora aqueles que poderão ser criados por estudantes universitários que se formam todos os anos nas suas respectivas unidades de ensino.

Os pontos fortes, ou vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes são:

- Atendimento personalizado – Visto que a maioria dos clientes da Reflex Turismo são atendidos diretamente pela proprietária que os reconhece pelo nome e pelas suas preferências, percebe-se a importância e o diferencial do serviço personalizado. Mediante a

atenção dispensada individualmente, assim como a existência de um relacionamento mais humano, o atendimento pode ser considerado um ponto forte da empresa em questão.

- Larga experiência no ramo turístico – Atuando há praticamente treze anos no mercado das agências de turismo no município de Florianópolis, a Reflex Turismo possui um considerável conhecimento acerca dos mais variados destinos. Desta forma, além de prestar um atendimento voltado para a valorização do relacionamento humano com o cliente, a empresa, em função de sua larga experiência, já possui *know-how* para apontar com maior eficiência as formas de pagamento, horários de vôos, diferenças entre os hotéis, assim como possui um relacionamento de confiança recíproca para com a maioria dos seus fornecedores e parceiros. Confiança essa que é repassada aos clientes da Reflex Turismo, quando os mesmos são prontamente atendidos em caso de eventuais problemas ou mesmo para solucionar dúvidas;

- Relacionamento de confiança com os clientes e fornecedores – Conforme já salientado, em função dos consideráveis anos de existência da empresa, a Reflex Turismo pôde ao longo do tempo construir uma imagem de confiança seja com seus clientes, como também com seus fornecedores. Desta forma, pode ser considerado um ponto forte em relação a concorrência esta confiança, visto que nem todas as agências conseguem fazer isso acontecer. Apesar da relação ser resultante de uma construção, em relação às concorrentes, pode-se afirmar que a Açoriana, a Ilhatur e a Lovetur também se destacam positivamente. Nesse sentido, com base neste ponto forte, poderão ser desenvolvidas parcerias graças a credibilidade e nome limpo da empresa no mercado.

Os pontos fracos, ou desvantagens internas da empresa em relação às concorrentes são:

- Excesso de zelo da empresa em relação a investimentos em novos projetos – Apesar de tal situação ser totalmente compreensível em função dos resultados apresentados até o presente momento, a proprietária da Reflex Turismo não se sente confiante em realizar novos projetos. Com esse excesso de zelo, acabou-se engessando, de certa forma, o crescimento da empresa devido ao baixo número de ações realizadas ao longo dos anos;

- Não trabalha com marketing – A Reflex Turismo não vem adotando atitudes pró-ativas em relação a melhoria da qualidade dos serviços percebidos, assim como na divulgação dos seus produtos/serviços, ponto de venda e promoções, ou seja, vem atuando de forma passiva em relação ao composto de marketing;

- Não possui um *Web Site* próprio – Conforme já mencionado anteriormente, a empresa em questão não possui um *web site* próprio e por isso acaba deixando de aumentar o seu relacionamento com os clientes, uma vez que tal ferramenta serve como uma facilitadora em termos de exposição da marca, produtos/serviços e promoções.

#### **4.4 Prognóstico**

Após realizada a análise ambiental e posteriormente a análise SWOT foi traçado como mercado alvo para esse plano de marketing os clientes pessoas jurídicas, já que representam 27% do número de cadastrados e contribuíram com apenas 21% no faturamento bruto no ano de 2004 até o mês de novembro.

Estando esse plano de marketing voltado para aumentar o número dos clientes pessoas jurídica, e partindo do pressuposto que o segmento jurídico vem sendo o que menos contribui para a Reflex Turismo, pretende-se criar alternativas de ação estratégicas visando aumentar a venda para tal segmento.

Além disso, o plano desenvolverá ações para atender uma necessidade de se aumentar os 58% de clientes pessoas físicas que estão divididas entre empresários e profissionais liberais que fazem as compras normalmente, e não pelas suas respectivas empresas.

Desta forma, o foco do trabalho passa a ser direcionado para o atendimento destas duas demandas específicas.

#### 4.4.1 Estabelecimento dos Objetivos

Em relação aos objetivos, Oliveira *apud* Costa (2002, p. 45) comenta que, “os objetivos são definidos como sendo o alvo ou a situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços”.

Diante disso, os objetivos do plano de marketing traçado para a Reflex Turismo para o ano de 2005, são:

a) Fortalecer a venda e os esforços para os clientes pessoas jurídica, fazendo com que os novos clientes (área da advocacia), juntamente como os clientes atuais (profissionais liberais e empresários que não adquirem serviços turísticos pelas empresas que trabalham), comprem mais passagens aéreas, hospedagens e locação de veículos, trazendo assim um aumento no faturamento bruto da empresa.

Partindo da premissa que é recomendável quantificar os objetivos para facilitar a tarefa de controle, a Reflex Turismo, a partir da análise de seu banco de dados relacionados as vendas, decidiu aumentar a venda de passagens aéreas, hospedagens e locações de veículos em 70% em relação a média do faturamento bruto proposto na tabela 2.

Já que a média do faturamento de passagens aéreas foi R\$ 36.671,77, espera-se aumentar o faturamento em R\$ 25.670,23, e como a média no faturamento de hospedagem foi de R\$ 3.328,26, pretende-se aumentar o faturamento em R\$2.329,82. Como a empresa não

vendeu nada em relação a locação de veículo para os clientes pessoas jurídica, espera-se faturar cerca de R\$ 3.000,00 fruto das estratégias e ações propostas a seguir.

#### **4.4.2 Estabelecimento das estratégias**

Segundo DIAS (2003, p.485), estratégia é “a seção do plano de marketing que traz a maneira como a equipe de marketing vai atingir os objetivos do plano”

O plano de marketing proposto tem como objetivo aumentar a venda em 70% de passagens aéreas, hospedagens e locações de veículos para os clientes pessoa jurídica, assim como os classificados como pessoas físicas, foram traçadas estratégias no intuito de alcançá-lo:

➤ **Estratégia A:** Aumentar em 50% a visibilidade da marca e dos produtos através da realização de uma campanha de publicidade e propaganda voltada para instituições de advocacia – O objetivo desta estratégia é criar um canal de comunicação para que outras empresas advocatícias saibam que a Reflex está atuando de forma orientada aos seus interesses. Se atualmente a Reflex Turismo atende vinte e duas empresas advocatícias, espera-se ao final da execução deste plano conseguir captar, pelos menos, mais onze empresas.

➤ **Estratégia B:** Divulgar e anunciar os produtos/serviços oferecidos pela agência por intermédio Portais de Especializados – O objetivo desta estratégia é consolidar o canal de comunicação mediante disponibilização do rol de destinos, assim como promover outras campanhas dirigidas a premiar as empresas que conhecem a Reflex pelos Portais. Desta forma, esta estratégia possibilitará o acompanhamento de uma nova ação da empresa, que é a publicidade eletrônica.

➤ **Estratégia C:** Criar um *Web Site* para empresa – Assim como a empresa fará promoções em Portais Especializados, o objetivo de criar um *Web Site* é o de aumentar os

canais de comunicação, possibilitando ainda que os clientes tenham acesso a outras informações complementares as que já estão sendo ofertadas presencialmente pela empresa.

➤ **Estratégia D:** Intensificar o relacionamento com os clientes pessoas físicas (profissionais liberais e empresários) assim como o pós-venda – Partindo do pressuposto que os clientes pessoas físicas já trabalham com a Reflex Turismo, o objetivo desta estratégia consiste em proporcionar uma aproximação ainda maior com estes clientes, evitando que os mesmos se sintam seduzidos a irem adquirir produtos ou serviços de outras empresas. O relacionamento intensificado possibilitará uma manutenção da marca, assim como uma possibilidade de se ter, de forma continuada, uma propaganda mais consistente. As ferramentas a serem utilizadas para esta estratégia são o telefone e o *mailing-list*<sup>3</sup>.

➤ **Estratégia E:** Realizar acordos de credenciamento e parceria com associações que representam grupos de trabalho, tais como a OAB, IASC, ESA, CAASC – O propósito desta estratégia reside no fato de que com acordos de credenciamento, além das parcerias com associações, a Reflex Turismo poderá ter acesso direto ao *mailing-list*, ou então ao cadastro dos profissionais existentes. Desta forma, poder-se-á trabalhar criando alternativas de comunicação e promoção, facilitando a captação de novos clientes. Salienta-se que assim como existe a OAB, em um segundo momento, tal ação poderá ser realizada para as associações de profissionais liberais ou classes de empresários que estão cadastradas no banco de dados da Reflex Turismo.

#### **4.4.3 Determinação do plano de ação**

O plano se estenderá por um ano a partir de janeiro de 2005, com possibilidade de se prolongar mediante análise dos resultados.

---

<sup>3</sup> *Mailing-list*: Lista de e-mails.

As ações em um plano de marketing representam as especificações dos passos a serem desenvolvidos para que se atinjam as objetivos traçados. A partir de uma indicação clara e detalhada das estratégias, os executores das ações propostas poderão realizá-las com mais eficiência e os resultados controlados mais facilmente.

A seguir, especificam-se as ações para as devidas estratégias:

**Estratégia A:** Aumentar em 50% a visibilidade através da realização de uma campanha de publicidade e propaganda..

⇒ Ação A1: Por intermédio de exposição na revista da OAB, fazer publicidade e propaganda da marca e dos produtos oferecidos pela Reflex Turismo. Nestes anúncios deverão constar as promoções dirigidas as empresas advocatícias de Florianópolis, ressaltando ainda a abertura da Reflex Turismo para a realização de convênios específicos. Aliando a política da empresa aos custos do anúncio, o período de circulação dos anúncios deverá coincidir com os períodos que antecipam os recessos trabalhistas. Planeja-se para um primeiro momento realizar três anúncios no ano.

**Estratégia B:** Divulgar e anunciar os produtos/serviços oferecidos pela agência por intermédio de portais de especializados.

⇒ Ação B1: Expor a marca Reflex Turismo no *web site* da OAB, buscando atingir um público de clientes da internet. Visto que o portal da OAB costuma ser visitado por profissionais da área, assim como por estudantes universitários de Direito, imagina-se que a inserção de um *banner* promocional ou um *pop-up*<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Pop-up – anúncio automático que aparece em uma janela separada quando se acessa uma página na internet.

**Estratégia C:** Criar um *Web Site* para empresa.

⇒ Ação C1: Pesquisar empresas que criam *web site's* e contratar uma que tenha o serviço reconhecido no mercado, cobre um preço adequado e disponibilize atualização e manutenção freqüente.

**Estratégia D:** Intensificar o relacionamento com os clientes pessoas física (profissionais liberais e empresários) assim como o pós venda..

⇒ Ação D1: Por intermédio do telefone e *mailing-list*, oferecer vantagens e descontos para os clientes pessoas física da Reflex Turismo que trabalham como profissionais liberais e empresários afim de captar novos clientes pessoa jurídica. Além disso, a empresa buscará prestigiar datas comemorativas dos clientes e aproveitará para comunicar eventos importantes na área de atuação em específico. Por outro lado, a empresa trabalhará buscando informações sobre os pacotes ofertados e serviços prestados ao longo do tempo, na tentativa de demonstrar a estas pessoas uma preocupação pela manutenção da qualidade.

**Estratégia E:** Realizar acordos de credenciamento e parceria com associações que representam grupos de trabalho como a OAB.

⇒ Ação E1: Buscar acordos de parceria e exclusividade junto a órgão ligados a área de atuação jurídica, como a OAB, IASC (Instituto dos Advogados de Santa Catarina), ESA (Escola Superior de Advocacia) e CAASC (Casa dos Advogados de Santa Catarina).

#### 4.4.4 Custos de marketing

**Ação A1 – Revista da OAB:** Anunciar no rodapé da revista nos meses considerados adequados, segundo os critérios pré-estabelecidos. Se trata de uma revista especializada,

entregue gratuitamente a todos os escritórios de advocacia cadastrados na OAB, assim como para procuradores, desembargadores, juízes entre outros. O gasto por edição, segundo a gerência comercial, é de R\$300,00, sendo que estipulou-se anunciar durante três meses, totalizando assim em um custo de R\$ 900,00.

**Ação B1** – Propaganda em portal especializado: A utilização de anúncios no *web site* da OAB acontecerão mediante pagamento de R\$ 300,00 referentes a todos os meses do ano de 2005. Tal informação é oriunda do portal da OAB/SC em (<http://www.oab-sc.org.br/oab-sc/default.aspx>).

**Ação C1:** Criar um *Web Site*: Para criação do *web site* a empresa não gastará recursos já que um conhecido da empresa possui o conhecimento necessário para o seu desenvolvimento e não cobrará pelos serviços. Já a mensalidade paga ao provedor de internet e pelas atualizações ficam em torno de R\$ 20,00. Chegando a um montante anual de R\$ 240,00.

**Ação D1:** Uso do telefone e *mailing list* afim de oferecer os serviços da empresa e estreitar o relacionamento pós-venda. Essa ação incorrerá em um aumento do custo da ligação telefônica que é classificado como variável.

**Ação E1:** A realização de acordos de credenciamento e parceria com associações que representam grupos de trabalho não incorrerão em custos diretos.

**Tabela 18: Plano de ações para o ano de 2005**

AÇÃO	CUSTO (R\$)	PRAZO/EXECUÇÃO	RESPONSÁVEL
A1	900,00	TRÊS MESES A DEFINIR	Proprietária
B1	300,00	JAN A DEZ	Proprietária
C1	240,00.	JAN A DEZ	Denise Serratine
D1	0,00	JAN A DEZ	Denise Serratine
E1	0,00	JAN A DEZ	Proprietária
Custo total das ações	1.440,00	-----	-----

Fonte: Dados primários (Reflex Turismo)

#### 4.4.5 Plano de resultados

É por intermédio das estratégias e ações citadas anteriormente que a Reflex Turismo buscará atingir os seus objetivos traçados. Como já mencionado, pretende-se aumentar em 70% o faturamento bruto advindo da venda de passagens aéreas e hospedagens, assim como um montante de R\$ 3.000,00, resultante da venda de locações de veículos para pessoas jurídicas.

Com o plano de marketing, a empresa pretende faturar pelo menos R\$ 31.000,00 a mais do que no ano de 2004 com a venda passagens aéreas, hospedagens e locação de veículos para clientes pessoa jurídica. Isso equivale a 70% do resultado da venda dos produtos mencionados para os clientes pessoas jurídicas.

Porém, antes da implantação é necessário conferir se os custos de implantação das ações do plano de marketing estão condizentes com as possibilidades da empresa, pois caso contrário tornarão a realização do mesmo inviável.

Caso esteja tudo em conformidade, acredita-se que o plano poderá gerar o seguinte resultado:

**Tabela 19: Demonstrativo de resultado do exercício (DRE) projetado**

	Atual – Jan/Out 2004 (R\$)	Projetada - 2005 (R\$)
1. Receita bruta	196.254,00	226.254,05
2. Custo dos serviços prestados	176.718,60	203.628,64
3. Lucro bruto (1-2)	19.535,40	22.625,40
(-) Desembolsos		
Despesas fixas	4.090,00	4.090,00
Despesas variáveis	9.621,00	9.882,25
Gastos com marketing	—	1.440,00
4. Total das despesas (=)	13.711,00	15.412,25
Lucro líquido (3-4)	5.824,40	7.213,15

Fonte: Dados primários (Reflex Turismo)

Na situação atual, aonde não se investe em marketing, a empresa apresenta um saldo de R\$ 5.824,40 o que não deixa de ser um resultado positivo, porém a perspectiva de um crescimento gradativo e acentuado não será muito favorável sem a adoção das estratégias sugeridas no plano.

O resultado apresentado pela situação projetada tende a ser superior em termos financeiros à situação atual apresentada. Porém, nessa nova situação, a empresa possui uma perspectiva mais elevada em relação ao cenário anterior porque os esforços e ações delineados no plano não buscam apenas aumentar a venda de passagens aéreas, hospedagens e locação de veículos para os clientes pessoas jurídicas, mas também agregar valor aos serviços de maneira que minimize a possibilidade do número de clientes deixarem de utilizar os serviços da Reflex Turismo.

#### **4.4.5 Controles**

Essa seção do plano de marketing é a responsável por realizar o controle das ações traçadas. É aqui que os resultados devem ser avaliados e comparados sobre a sua eficácia ou não, verificando se a empresa está se aproximando ou se afastando daquilo que almejou na elaboração do plano.

Os resultados devem ser avaliados em curtos períodos de tempo para que não se cheque ao final do período e constatar que o plano não está funcionando, ou seja, procurar detectar e solucionar o quanto antes qualquer problema ou empecilho que, por ventura, apareça.

Visto isso, propõe-se uma ferramenta de controle dos resultados para ser utilizada durante a execução deste plano de marketing:

**Tabela 20: Controle dos resultados**

<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Data prevista</b>	<b>Data realizada</b>	<b>Custo previsto</b>	<b>Custo realizado</b>	<b>Resultado da Ação</b>
<b>Avaliação:</b>						
<b>Medidas de Correção:</b>						
<b>Assinatura:</b>				<b>Data</b> ___ / ___ / ___		

Fonte:

O preenchimento da ficha de avaliação deverá ser feito sempre que o profissional estiver realizando uma ação sugerida do plano. Após a realização do preenchimento, a mesma deverá ser encaminhada à proprietária da empresa para que a mesma possa fazer um controle mais macro da situação. Com isto, espera-se que a partir do momento em que houverem situações com resultados diferentes dos planejados, reconfigure-se as estratégias no sentido de aperfeiçoá-las ou então se redimensioná-las baseados na realidade configurada do problema existente.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O turismo é considerado por muitos o ramo do futuro no Brasil, e isso já pode ser comprovado pelo aumento considerável de investimentos no setor.

Visto que o ambiente está se tornando favorável para as agências de viagem, onde cada vez mais pessoas de diferentes idades estão procurando estas empresas por necessitar de serviços turísticos específicos, percebe-se que oportunidades não faltam independente do tamanho da empresa, assim como das suas estratégias gerenciais para conquista de novos clientes.

A situação atual da Reflex Turismo possibilita afirmar que há chance de crescimento. No entanto, da maneira como a empresa está configurada, assim como vem trabalhando, tal crescimento continuará sendo gradativamente lento. O que ocorre é que não há problemas relacionados a estruturação da empresa. Muito pelo contrário. Por ser uma empresa de pequeno porte, com poucas pessoas trabalhando, como uma carga de trabalho compatível, a Reflex Turismo possui uma característica diferenciada das demais que é justamente a questão da possibilidade de se trabalhar com um atendimento personalizado. No entanto, não adianta somente trabalhar com um atendimento, se as outras empresas estão utilizando estratégias mais diversificadas e arrojadas para captarem novos clientes.

Visando utilizar a metodologia proposta por Kotler, buscou-se realizar uma análise ambiental para conhecer melhor o cenário, tanto externo quanto interno, que a empresa em questão está inserida. Logo, percebe-se a existência de três concorrentes diretas, que atuam com estratégias diferenciadas que acabam comprometendo o trabalho desenvolvido pela Reflex. Quanto aos demais fatores externos, eles geram situações similares para todas as empresas do ramo turístico existentes no mercado de Florianópolis. Quanto a questão interna,

verificou-se que existem determinados pontos fracos que podem atrapalhar os planos mercadológicos da empresa em questão.

Por isso é que foram sugeridos objetivos específicos de marketing visando proporcionar um cenário mais atraente para a Reflex Turismo. Diante da possibilidade de se trabalhar com um nicho de mercado específico que para a empresa está sendo pouco desenvolvido, foram adotadas estratégias visando consolidar o público-alvo que já traz um retorno, assim como conquistar uma parcela mais significativa de pessoas jurídicas, já que ficou evidenciado que existe uma demanda considerável.

Nesse sentido, as estratégias criadas procuraram possibilitar a captação destes novos clientes, com um custo mais adequado e compatível com a realidade da empresa em questão, de forma a maximizar os resultados financeiros. São estratégias simples, orientadas para um público-alvo escolhido e definido pela proprietária da empresa após a análise de seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades.

Desta forma, acredita-se que com a adoção deste plano de marketing a empresa consiga trabalhar com uma ferramenta adequada e eficaz à sua realidade. O plano descrito, apesar de não apresentar resultados tão expressivos, propõe ações sólidas e realizáveis com a intenção de melhorar o desempenho geral da empresa. Cabe ressaltar ainda que apesar da empresa possuir um documento de gestão apropriado, a sua execução não poderá ser realizada de forma estática, visto que o cenário onde a empresa em questão está inserida costuma mudar continuamente.

Concluindo, acredita-se que o objetivo geral deste trabalho foi alcançado mediante a construção deste plano. Seus resultados, partindo do pressuposto que as ações serão fidedignamente realizadas, mesmo que não superlativos, são positivos e estão dentro das expectativas e realidade da empresária. Ou seja: este plano acaba sendo realista porque não produz números fantásticos demais e impossíveis de serem alcançados.

Por fim, com base neste trabalho sugere-se a realização de pesquisa que possam demonstrar melhor o perfil dos turistas oriundos de Florianópolis ou então trabalhos que enfatizem estratégias para determinados públicos-alvo.

## REFERÊNCIAS

AÇORIANA TURISMO, disponível em <[http:// www.acoriana.com.br](http://www.acoriana.com.br)> acesso em outubro de 2004

AMBRÓSIO, V; SIQUEIRA, R. **Plano de marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2002.

CHIZZOTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 2. ed, 1989.

\_\_\_\_\_, **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2. ed, 1992.

\_\_\_\_\_, Marcos; RIBEIRO, Áurea. **Marketing: Magia e sedução**. São Paulo: Cobra, 2000.

COSTA, Ricardo Caldeira de Andrade. **Plano de Marketing**: Agenda Digital Ltda. Florianópolis, 2002.

DIAS, Sergio Roberto; et al. **Gestão de marketing**: São Paulo: Saraiva, 2003.

DIEESE, disponível em < [www.dieese.org.br](http://www.dieese.org.br)> acesso em novembro de 2004

EMBRATUR, disponível em < [www. EMBRATUR.gov.br](http://www.EMBRATUR.gov.br)> acessado em novembro de 2004.

FREITAS, Maria Éster. **Cultura organizacional**: formação, tipologia e tipos. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1991.

GUALBERTO, Juarez Lauth. **Plano de marketing**: Santinvest SA. Florianópolis, 2003.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos**. Tradução Wilma Ribeiro. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

IBGE, disponível em <<http://www.ibge.gov.br>> acesso em novembro de 2004.

ILHATUR, disponível em <<http://www.ilhatur.com>> acesso em outubro de 2004

IKEDA, Ana Akemi. **O marketing de empresas de pequeno porte e o setor de serviços: um estudo em agencias de viagem**. Ed. Sebrae, 1995.

INFO, disponível em <<http://info.abril.com.br/aberto/infonews/092004/28092004-8.shl>> acesso em novembro de 2004.

KOTLER, Philip; GARY, Armstrong. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao marketing**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KURTZ, Boone. **Marketing contemporâneo**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

LACOMBE, Francisco J M, HEILBORN, Gilberto L J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1990

LOVELOCK, Cristopher H; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

LOVETUR, disponível em <<http://www.lovetur.com.br>> acesso em outubro de 2004.

MAGGINSON, C, L; MOSLEY, C, D; PIETRI, P, H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4 ed. São Paulo: Harbra ltda, 1998.

MINAYO, M. Cecilia de S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Petrópolis, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos metodologias e práticas.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

OAB, disponível em <<http://www.oab-sc.org.br/oab-sc/default.aspx>> acesso em novembro de 2004

SENADO FEDERAL, disponível em <<http://www.senado.gov.br>>, acessado em outubro de 2004.

SILVA, Andrey Freitas da. **Planejamento estratégico de marketing: Avaí Futebol Clube,** Florianópolis, 2003.

STONER, A. F. James; FREEMAN, R. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TREZZI, Consuelo Muzell. **Plano estratégico de marketing: For Individual Travel Viagens e Turismo Ltda.** Florianópolis, 1999.

TAVARES, C, Mauro. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

TURISMO.GOV, Ministério Do Turismo, disponível em <<http://www.turismo.gov.br>> acesso em outubro de 2004

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.